



**Sandra Isabel Dias
Baptista**

**Meios para a valorização do produto com base no
património cultural**



**Sandra Isabel Dias
Baptista**

**Meios para a valorização do produto com base no
património cultural**

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, Materiais e Gestão do Produto, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Rui A. L. Miguel, Professor associado do Departamento de Ciência e Tecnologia Têxteis da Universidade da Beira Interior e co-orientação científica do Mestre Francisco M. M. de Seíça da Providência Santarém, Professor Auxiliar Convidado no Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof. Doutor Vasco Afonso da Silva Branco
professor associado da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutor Fernando José Carneiro Moreira da Silva
professor associado do Departamento de Arte e Design da Faculdade de Arquitectura da
Universidade Técnica de Lisboa

Prof. Doutor Rui Alberto Lopes Miguel
professor associado do Departamento de Ciências e Tecnologias Têxteis da Faculdade de
Ciências e Engenharia da Universidade da Beira Interior

Prof. Francisco Maria da Providência Santarém
professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A realização deste trabalho foi conseguida graças ao contributo de diversas pessoas e instituições. Correndo o risco de não mencionar algumas dessas pessoas ou entidades, não posso deixar de manifestar os seguintes agradecimentos:

Em primeiro lugar, aos meus orientadores, Prof. Doutor Rui Miguel e Prof. Designer Francisco Providência, pelo profissionalismo, dedicação e compreensão, aqui fica o meu muito obrigado.

Ao Prof. João Branco, cuja saudosa memória me acompanhará por todo o percurso profissional, como um brilhante exemplo de qualidade, rectidão, rigor pessoal e profissional; pela sua disponibilidade e preciosa contribuição para a minha formação enquanto professor e pessoa do mundo.

À Prof.^a Leonor da Conceição Teixeira, pelo incentivo, pela mão amiga, pela força dos fortes que, nos momentos de fraqueza me impediu de desistir. A ela, agradeço o seu valioso contributo.

Ao Doutor Martinho Marta Almeida, que através dos seus conhecimentos na área da programação tornou possível a realização dos inquéritos via Internet, o meu muito obrigado.

Ao Dr. José Abel Lima Carvalho, pela sua valiosa contribuição no tratamento estatístico dos dados recolhidos para o estudo, o meu muito obrigado.

Gostaria de agradecer a colaboração da Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL) e da Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção (ANIVEC).

A todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, cujos nomes não foram mencionados mas sempre serão recordados, um bem haja.

Finalmente, uma palavra especial de apreço a todos os meus familiares e amigos, em especial à minha mãe, Ema Dias, pelo apoio, compreensão e paciência que mostraram ao longo deste período.

palavras-chave

Design do produto, cultura de projecto, identidade cultural, artesanato, ecodesign, industria têxtil, pequenas e médias empresas.

resumo

O presente trabalho propõe-se traçar a concepção de um percurso estratégico alternativo ao modelo empregue actualmente pelas empresas do sector Têxtil e Vestuário na região da Beira Interior, destinado a promover o aumento da competitividade, através da incorporação do Design na sua cadeia de valor. Ao gerar novos produtos, diferentes dos actualmente produzidos pelo mercado (tanto pela sua forma como pela sua função), o design poderá contribuir para um novo posicionamento comercial do sector têxtil, junto de novos mercados e consumidores. Com vista a um levantamento e apreciação da actual intervenção do Design nas empresas Têxteis e de Vestuário na região da Beira Interior, foi desenvolvido o questionário com o objectivo de reunir o máximo informação sobre a actual situação. Da análise dos resultados obtidos, constatou-se um baixo grau de integração de design nestas empresas que, na generalidade, delineiam as suas estratégias sob a óptica da subcontratação, revelando uma posição passiva ou meramente reactiva perante o mercado. Porque a competitividade exige das empresas atitudes pró-activas, no sentido de prever e antecipar as potenciais necessidades dos consumidores, apresenta-se o design como instrumento apto ao alcance desses objectivos. Neste sentido, foi delineado uma proposta para a integração do design na cadeia produtiva, adaptada à realidade económica deste grupo de empresas, que são essencialmente de pequena e média dimensão, com vista à diferenciação dos seus produtos ou serviços, como factor de competitividade entre as suas congéneres, constituindo uma resposta mais próxima das necessidades simbólicas e práticas dos consumidores.

keywords

Product design, project culture, cultural identity, arts and crafts, ecodesign, textile industry, small and medium enterprise.

abstract

The present work intends to outline an alternative strategy to the model being practiced nowadays by the textile industries of the Beira Interior region. This alternative model will be used to promote an increment of competitiveness through the inclusion of design in the supply chain. By generating new products, different from what is presently offered, design could contribute for a new market positioning of the textile sector. With the objective of evaluating the present intervention of design in the textile industries of the Beira Interior region, a questionnaire was developed to obtaining the maximum amount of information about the current situation. By analyzing the results, we notice a low degree of integration of design in these industries that, in general, outline their strategies through outsourcing, revealing a reactive or passive position towards the market. Because competitiveness needs a proactive attitude to foresee and to anticipate the potential consumer needs, design presents itself as tool able to reach these objectives. With this purpose, a proposal to integrate design in the supply chain was outlined and adapted to the companies' reality, which in general are small and medium size companies, as to differentiate their products or services as a competitive factor, that constitutes an answer near to the symbolical and practical needs of the consumer .

Índice geral

Índice de figuras	III
Lista de abreviaturas	V
 Capítulo 1 · Introdução	 1
 Capítulo 2 · Design	 5
2.1 O desígnio	7
2.2 A metodologia	8
2.2.1 Definição do <i>brief</i>	8
2.2.2 Hipóteses de trabalho	8
2.3 A cultura de projecto	10
2.4 O porquê do design nas empresas	11
 Capítulo 3 - Design como veículo para a diferenciação	 15
3.1 A evolução técnica	15
3.1.1 Técnica primitiva	15
3.1.2 Técnica tradicional	15
3.1.3 Técnica moderna	16
a) O declínio dos valores modernos	20
3.1.4 Técnica sistémica	22
3.2 Objectos – um novo estágio da sua evolução	24
3.2.1 O papel dos objectos	25
3.3 Sustentabilidade do projecto	27
3.3.1 Sobre o <i>Ecodesgin</i>	28
3.4 As novas tendências de consumo	30
3.5 Considerações sobre a prática projectual fundada num exercício de <i>ecodesign</i>	31
3.5.1 Um exercício de <i>ecodesign</i> fundado na biotipologia dos objectos	33
a) Artesanato – potencialidades e debilidades	35
b) O contributo do design	36
3.6 As culturas regionais na “aldeia global”	42
 Capítulo 4 · O design na indústria	 45
4.1 A indústria de lanifícios da região da Serra da Estrela	45
4.1.1 A identidade da região	45
4.1.2 Breve contextualização histórica	49

4.2 Caracterização da fileira têxtil	50
4.3 Ponto de situação para a indústria de Lanifícios	51
4.4 O impacto das PME's na estrutura social	53
4.5 As infra-estruturas da região da Serra da Estrela	55
4.6 A indústria têxtil na Covilhã – caso prático	57
4.6.1 Metodologia utilizada para a recolha de dados	58
a) Escolha e formulação do instrumento de recolha de dados	58
b) Composição do instrumento de recolha de dados	59
c) A recolha dos dados	61
d) Tratamento dos dados	62
4.6.2 Análise dos resultados obtidos	63
4.6.3 Conclusões sobre os resultados obtidos	84
4.7 Proposta para a implementação do design nas empresas	88
4.7.1 O porquê da integração do design na cadeia de valor	89
a) Informação sobre o mercado e a empresa	90
b) Actividade criativa para a criação de produtos	92
c) Para a satisfação do consumidor	93
d) Aumento da rentabilidade da empresa	94
4.7.2 Modelo de integração do design nas empresas	98
Capítulo 5 · Conclusões	103
Referências bibliográficas	
Apêndice A	
Questionário piloto	A -1
Ficha de avaliação do questionário piloto	A -11
Questionário final	A -13

Índice de figuras

Figura 3.1 - Cadeira de braços, modelo nº 14 (1859).....	19
Figura 3.2 - Página de catálogo <i>Gebrüder Thonet</i> (1904)	19
Figura 3.3 - Projecto da cafeteira <i>La Cúpula</i> , 1989	24
Figura 3.4 - Pisa, prateleiras em madeira clara	24
Figura 3.5 - Conceito Freitag.....	30
Figura 3.6 - Saco Freitag.....	30
Figura 3.7 - Fases do modelo metodológico proposto para o exercício de <i>ecodesin</i>	34
Figura 3.8 - Lenço dos namorados	36
Figura 3.9 - Pipa convertida em móvel para bebidas alcoólicas.....	36
Figura 3.10 - <i>Woven cushion</i> , almofadas em feltro.....	38
Figura 3.11 - <i>Briefcase</i> e <i>collegemap</i> , malas em feltro.....	38
Figura 3.12 - <i>Filzschalen</i> , fruteira em feltro elástico	38
Figura 3.13 - <i>Livingstones</i> , almofadas de lã	38
Figura 3.14 - <i>Tic tac textiles</i> , mobiliário de café interactivo	38
Figura 3.15 - <i>Bloom</i> , cadeirão com estrutura em metal satinado e em contraplacado de madeira de faia forrada a feltro.....	39
Figura 3.16 - <i>Perfect Lovers</i> , contentores em cera.....	39
Figura 3.17 – Efeito luminoso gerado pela lâmpada <i>Metamorfosi</i>	41
Figura 3.18 - Lâmpada <i>Metamorfosi</i>	41
Figura 3.19 - Candeeiro pendente	41
Figura 3.20 - Utensílios do conjunto de cozinha <i>Family follows fiction</i>	41
Figura 4.1 - Vista panorâmica da cidade da Covilhã	46
Figura 4.2 - Fábricas situadas nas margens da Ribeira da Goldra	48
Figura 4.3 - Um dos vários antigos palacetes existentes na cidade da Covilhã, construção datada de 1923	48
Figura 4.4 - Produção de tapetes (Covilhã)	48
Figura 4.5 - Cobertores de papa (Maçainhas)	48
Figura 4.6 - Universidade da Beira Interior	56
Figura 4.7 - Núcleo sede do Museu de Lanifícios (fachada principal da Real Fábrica de Panos) 56	
Figura 4.8 - Núcleo da Real Fábrica Veiga do Museu de Lanifícios.....	56
Figura 4.9 - Classificação das empresas por número de trabalhadores	63
Figura 4.10 - Volume de trabalhadores segundo a dimensão das empresas	64
Figura 4.11 - Caracterização das empresas por área de actividade	64

Figura 4.12 - Caracterização das empresas de lanifícios mediante as fases de transformação ..	65
Figura 4.13 - Caracterização das empresas de vestuário e confecção por tipologia de produtos	66
Figura 4.14 - Caracterização das empresas segundo o tipo de mercado a que se dirigem	66
Figura 4.15 - Caracterização das empresas pela organização da linha produtiva	68
Figura 4.16 - Elemento-motor das estratégias adoptadas pelas empresas	68
Figura 4.17 - Pontos fortes das empresas	70
Figura 4.18 - Necessidade de efectuar mudanças na empresa	71
Figura 4.19 - Aspectos a mudar na estrutura empresarial.....	71
Figura 4.20 - Disciplinas que agregam mais valor acrescentado ao produto	72
Figura 4.21 - Disciplinas que participam na definição da missão estratégica	73
Figura 4.22 - Tipos de consumidores.....	74
Figura 4.23 - Definição de qualidade de produto	74
Figura 4.24 - Definição de designer	75
Figura 4.25 - Contributos do design à qualidade	76
Figura 4.26 - Tipos de estudos de mercado.....	77
Figura 4.27 - Departamento encarregue da criação de produtos	78
Figura 4.28 - Formação do responsável pela criação de produtos.....	78
Figura 4.29 - Formação do responsável pelo acompanhamento técnico do novos produtos	79
Figura 4.30 - Periodicidade das criações	80
Figura 4.31 - Existência de um <i>brief</i>	80
Figura 4.32 - Fontes consultadas na fase de pesquisa para a criação de produtos	81
Figura 4.33 - Metodologia usada na criação de produtos.....	81
Figura 4.34 - Divulgação e promoção dos produtos	82
Figura 4.35 - Meios usados para a divulgação e promoção dos produtos	82
Figura 4.36 - Entidade a quem é delegada a divulgação e promoção dos produtos.....	83
figura 4.37 - Modelo de integração de design nas empresas	100

Lista de abreviaturas

ADCV – Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana
ANIL – Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios
ANIVÉC – Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção
CEE – Comunidade Económica Europeia
CILAN – Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios
CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário
CIVEC – Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção
EFTA – Associação Europeia de Livre Comércio
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
IGT – Inspeção-geral de Trabalho
INE – Instituto Nacional de Estatística
ITV – Indústria Têxtil e do Vestuário
OMC – Organização Mundial do Comércio
PME's – Pequenas e Médias Empresas
STV – Sector Têxtil e do Vestuário
UE – União Europeia

Capítulo 1 · Introdução

No actual período da evolução da sociedade, a importância da criação e manutenção de uma imagem de marca torna-se cada vez mais um dado adquirido. As marcas são responsáveis pela criação e divulgação de uma imagem fundada sobre os valores culturais da organização, que tem por objectivo principal assegurar o seu correcto posicionamento no imaginário dos utilizadores ou dos consumidores que, cada vez mais exigentes em relação a produtos e serviços, apreciam a coerência e o rigor patente nas propostas-promessas que chegam até si, valorizando-as, sobretudo pelo factor antecipação nelas veiculadas.

Nas últimas décadas têm-se registado consideráveis mudanças na sociedade, origem de novas necessidades. Os recentes avanços tecnológicos e o desenvolvimento dos sistemas de informação, ao criarem melhor comunicação, promoveram no indivíduo uma insaciável necessidade de se relacionar em rede, na chamada sociedade da informação.

Os artefactos, como não poderia deixar de ser, também beberam desta influência, transformando-se cada vez mais em entidades comunicativas. A sua função já não contempla apenas um mero desempenho técnico, mas são também chamados a satisfazer necessidades do foro simbólico-afectivo. Decorrente desta mudança são detectadas novas relações entre o objecto e o sujeito. O primeiro, pela aquisição de uma identidade própria, fundadora das suas capacidades comunicativas, adquire uma maior presença na vida do segundo, por constituir um elemento representante da sua personalidade, faculdade que lhe atribui um carácter insubstituível.

Estas novas funções e relações que o objecto consagra, atribuem-lhe uma dimensão simbólica de carácter único que adia o seu processo de rejeição e lhe dilata o tempo de vida, constituindo uma verdadeira expressão de *ecodesign*. Tendo presente os problemas ambientais do planeta, parece ser urgente a desaceleração do consumo, admitindo os parâmetros que se têm seguido até aos dias de hoje. Neste sentido, é estimulada a diminuição da produção, privilegiando a qualidade e a durabilidade do produto, atributo que passa também a incorporar o domínio do simbólico (como resposta à dita necessidade psíquica).

Esta nova dimensão comunicativa do objecto implica uma maior diferenciação da oferta. O artesanato, pela herança cultural que congrega no seu largo espólio de objectos, é agora percebido como uma excelente base de trabalho para as novas produções. Os artefactos artesanais reúnem em si a memória de uma cultura, que é específica de uma dada zona geográfica, constituindo, portanto, uma riquíssima fonte de inspiração para a construção de ofertas

diferenciadas, tanto mais que se associa simbolicamente aos valores de sustentabilidade económica e social.

Perante tão exigentes expectativas criadas à volta das novas criações, a integração e manutenção de processos de design nas cadeias produtivas torna-se numa questão cada vez mais pertinente. A sua correcta e completa assimilação será garantia de uma posição competitiva no mercado.

A aquisição do design é vital para a saudável existência das empresas, como se pode verificar sumariamente nos estudos realizados pelo Design Council ou pela Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana (ADCV), que têm vindo a demonstrar a importância da incorporação de design nas estruturas empresariais, como factor de promoção da sua diferenciação e competitividade. Dada a pertinência deste tema e detectada a visível fragilidade que afecta uma grande parte das unidades fabris pertencentes ao tecido industrial português, foi levado a cabo um estudo com o intuito de contribuir para a caracterização de possíveis debilidades do sistema.

Neste contexto, foi empreendida uma análise junto de empresas do sector Têxtil e Vestuário da região da Beira Interior (local onde se verifica a maior concentração da indústria de lanifícios do país) com o intuito de verificar qual o actual nível da aplicação deste recurso (design), no desenvolvimento parcial ou total dos produtos aí desenvolvidos. Com vista ao levantamento e apreciação da actual intervenção do Design nestas empresas, foi desenvolvido um questionário com o objectivo de reunir o máximo de informação sobre a actual situação, procurando traçar um diagnóstico mais rigoroso sobre aquela realidade. Com base nas respostas obtidas, foi possível avaliar com maior precisão a realidade actual que envolve aquelas empresas e conceber um percurso estratégico alternativo ao modelo empregue actualmente.

Pela integração do design na cadeia de valor, esse percurso visa promover o aumento da competitividade pela geração de novos produtos, diferentes dos actualmente existentes no mercado (tanto pela sua forma, como pela sua função), ajudando ao reposicionamento destas indústrias na fileira dos têxteis, bem como no imaginário dos consumidores.

Assim, julgou-se importante que, numa fase inicial desta dissertação, se esclarecessem os âmbitos de actuação do design e suas metodologias de trabalho, com o intuito de delimitar e precisar a área de acção desta disciplina. No terceiro capítulo apresenta-se o enquadramento teórico do tema em análise, procurando expor, nos seus traços essenciais, o quadro conceptual que servirá de referência para a análise e desenvolvimento do estudo do caso prático.

No quarto capítulo é feita uma breve contextualização histórica, social e económica da região da Serra da Estrela, após a qual são apresentados e comentados os resultados obtidos pelo questionário. Por último, com base na revisão bibliográfica e nas conclusões tiradas sobre os

referidos questionários, é apresentado um modelo que propõe a integração e regulação do design nestas empresas.

Por fim, no quinto capítulo apresenta-se uma apreciação geral sobre o estudo aqui desenvolvido, enfatizando os principais pontos de interesse e referindo resumidamente a solução proposta para as empresas da região em estudo, terminando com a apresentação de algumas sugestões para desenvolvimento futuro.

Capítulo 2 · Design

A essência do design assenta, essencialmente, na promoção de bem-estar pela melhoria das condições de vida, que ele promove através das suas constantes contribuições. Por isso, ao longo dos tempos e de acordo com a consciência social vigente, o design vem aplicando os seus esforços no sentido de fazer cumprir as promessas de felicidade que os seus objectivos evocam, fazendo do planeamento e projectação, um meio que conducente à superação desses objectivos.

Margolin (2004), numa breve exposição que fez acerca do artificial e seus domínios, refere que num primeiro momento, o domínio do design se restringia à melhoria da aparência dos produtos¹ e que, desde então, se começaram a elaborar discursos acerca do objecto e de como ele deveria ser. Para Eastlake deveria consistir em formas simples e exhibir a verdadeira essência dos materiais e para Muthesius o objecto deveria ser a expressão viva da linguagem industrial.

Esses limites foram amplamente debatidos no séc. XX, com o intuito de regular o campo de intervenção do design. Incidiram, essencialmente, sobre a relação forma e função, assentes sobre valores de simplicidade, clareza, integridade, economia de meios e funcionalidade. Essa simplicidade formal veio, nos finais da década de 70, a ser contrariada por um conjunto de ideias traduzidas em peças de mobiliário com formas expressivas, fixando os seus valores e significados, mais na atribuição de novos sentidos, do que na resposta prática a um uso estereotipado. Estas peças, da autoria dos grupos Memphis e Studio Alchimia vieram contestar o discurso mantido sobre os limites do design e pôr um fim à simplicidade e clareza dos discursos mantidos até então.

As novas possibilidades tecnológicas oferecidas pela biotecnologia vieram pôr em causa os limites do artificial, atenuando a fronteira existente entre natural e artificial uma vez que, mais que imitar a natureza, estas soluções tecnológicas substituem-na, originando uma confusão generalizada entre estes dois conceitos. Esta expansão sofrida pelo discurso social abriu espaço para a manifestação de outras vozes, que outrora se encontravam marginais ao sistema de organização social vigente. Neste âmbito, um grupo de ecofeministas, onde se destacam nomes como Carol Christ, Paula Gunn Allen ou Starhank, auto-determinaram a sua posição dentro do discurso contemporâneo, por demonstrarem a força da convicção espiritual e da experiência na geração de acção e por descobrirem o poder que a narrativa tem na mudança da acção humana. Conscientes da existência da dimensão espiritual inerente à narrativa, estruturaram as suas ideias mediante uma nova narrativa, a metanarrativa, que potenciava esse carácter imaterial e que viria a constituir a base para endereçar as indefinições sobre o significado e a realidade, que resultaram da

¹ Ideia desenvolvida por Henry Cole, um dos primeiros teóricos da área.

expansão do artificial. Em particular, no âmbito do design, a metanarrativa poderia vir a constituir a base de fundamentação para a criação de sentidos/significados (Margolin, 2004).

O facto da riqueza expressiva do mundo ser muito superior àquela que está materializada e objectivada nos objectos, é também percebida por Pombo (2001). A sua essência compreende capacidades não expressas, não objectiváveis nem previsíveis, designadas por *blank meaning*, que representa toda a subjectividade inerente à realidade das coisas e que lhes atribui sentido.

Estes significados, que não são mais que manifestações de sentido, muitas vezes, pouco evidentes, são realidades que se sentem e se experimentam, mas que também são fruto de experiências de prazer. A sua existência é motivada pelo desejo de reviver determinadas memórias ou de ascender a uma condição de felicidade. Assim, os artefactos, para além de extensões físicas tornam-se também espirituais (Providência, 2003).

Já em fase final da dissertação, Margolin conclui:

*Design, understood in a deeper sense, is a service. It generates the products that we require to live our lives. To the degree that our activities are enabled by the presence of useful products, spirituality can be a source for cultivating a sense of what is worthwhile. As manifested in product design and technological devices, spirituality is the attention to human welfare and life enhancement seen both in relation to the individual self and humanity as a whole.*²(2004, p.12)

São estas as linhas de um discurso que têm regulado o âmbito de intervenção do design que opera segundo um modelo dominante mas que não é mais universal. A diversidade de atitudes e acções, postas em evidência por indivíduos que não se reviam nos ditames universais, vieram pôr em causa a validade de um modelo único baseado num conjunto de regras convencionadas pelos países industrializados.

O aparecimento de novos grupos marginais ao sistema capitalista, compostos por indivíduos que não tinham encontrado enquadramento no modelo imperante, veio pôr a descoberto a existência de outras realidades, bem distintas da dos países industrialmente desenvolvidos (os designados países do centro), que teriam ficado fora da versão oficial criada para a história do design. Trata-se de inúmeros contributos gerados por países periféricos, que não se enquadram na esfera

² "Design, entendido no seu sentido mais profundo, é um serviço. Ele gera os produtos que requeremos para vivermos as nossas vidas. Até ao nível em que as nossas actividades são capacitadas pela presença de produtos úteis, a espiritualidade pode ser uma fonte para desenvolver a consciência do que vale a pena. Como manifestado no design de produto, a espiritualidade representa o bem-estar humano e a possibilidade de melhorar a vida, tanto no que concerne ao indivíduo quanto à humanidade como um todo." (Tradução Livre)

desses países tecnologicamente desenvolvidos, que veiculam provas visíveis de originalidade e que têm sido sistematicamente ignoradas, por serem julgadas versões tardias dos movimentos vigentes (Calvera, 2000).

Assim, a incorporação do design nestas duas realidades poderá ter sido operada segundo motivações bem distintas. Se para os países economicamente desenvolvidos, como a Inglaterra, França ou Alemanha, o design surgiu como resposta a uma necessidade sentida pela indústria, já para os países periféricos, a sua integração resultou de um desejo social de desenvolvimento económico e, conseqüentemente, de mudança cultural, pela adopção dos modelos de design (Calvera, 2005).

Este enquadramento forçado e desajustado aos sistemas de produção locais poderá constituir uma explicação, para o facto de ter havido uma utilização pouco rigorosa da disciplina, percebendo-a apenas como um mero instrumento de maquilhagem cultural, tal como o estudo apresentado na secção 4.2 vem comprovar. Neste sentido, entendeu-se importante proceder, numa fase inicial do estudo, a uma clarificação de significados.

2.1 O desígnio

Todo o encargo nasce de uma intenção, de um desígnio. Este representa a aspiração do ser humano a uma determinada realização, com vista ao preenchimento de uma carência. Por outras palavras, o desígnio objectiva uma vontade de passar do plano virtual, das ideias, a um plano da sua materialização (Correia, 2003).

O desígnio, representando o propósito para solucionar um problema, deve pois ser a consequência da análise das características desse problema. Ele orienta e justifica as tomadas de decisão ao longo do processo de criação, logo, o resultado deve ser o reflexo dessa intenção.

“El desígnio vela para que el acto de diseñar no se proclame autónomo, para que el diseño no llegue a entenderse a sí mismo como su propia finalidad.”³ (Zimmermann, 2002, p.114)

O desígnio, ou programa de projecto, assume uma forma mais concreta quando se tem um conhecimento completo do meio envolvente. Assim, com o conhecimento de todas as características do problema, tal como: as funções técnicas e simbólicas a satisfazer, o mercado ao qual se dirige, os processos de transformação que vai usar, as capacidades mecânicas do material a que pretende recorrer; o designer, seguindo uma metodologia de trabalho específica e

³ “O desígnio cuida que o acto de fazer design não se proclame autónomo, que o design não chegue a entender-se a si mesmo como a sua própria finalidade.” (T.L.)

fazendo uso das suas competências e experiência (profissional como também pessoal/cultural), fica apto a dar início ao seu processo de trabalho.

2.2 A metodologia

2.2.1 Definição do *brief*

Toda a tarefa tem de se fazer acompanhar de um ou mais enunciados, que devem ser formalizados no *brief*, um documento onde deverão constar os objectivos de trabalho, uma breve contextualização, a descrição das necessidades, os prazos de elaboração, a orçamentação e os resultados líquidos a alcançar. Nesse documento, não é necessário deixar definido qualquer tipo de solução formal ou apresentar propostas gráficas, pois, para além de se tratar de uma função da incumbência do designer, poderá condicionar a qualidade da solução (Giménez e Peris, 2000). Este deve especificar metas a atingir de forma a permitir quantificar a intervenção do design. Esta quantificação pode fazer-se através da análise da sua efectividade no aumento da quota de mercado, nos níveis de competitividade da empresa e na sua adequação ao problema em causa. Mas, também a realização de testes junto do utilizador, analisando a forma como ele interage com o objecto, bem como o cálculo dos custos da manufactura e de mão-de-obra são outras formas indirectas de quantificar a intervenção do design (Phillips, s/d).

Após a redacção do *brief* pode-se dar início ao processo de design. Este programa constitui na consolidação de uma posição, por isso consiste num documento que deverá ser consultado sempre que haja dúvidas, tanto da parte do cliente como da do designer, condicionando possíveis especulações.

Nesta fase inicial do processo projectual, a presença do designer pode constituir um contributo valioso para ajudar à definição do tipo de decisões a tomar em relação às futuras linhas de acção. No entanto, deixar a definição do *brief* a cargo do designer, informando-o apenas da intenção de criação de novos produtos, parece ser uma atitude muito arriscada, uma vez que este não reúne todo o conhecimento necessário à sua execução. Este documento comporta um risco que deve ser abarcado pelo *core* estratégico da empresa, por isso deve contar com o contributo das várias entidades representantes dos diversos departamentos da empresa, como a distribuição e vendas, a direcção de produção e a gestão geral da organização. Desta forma, promove-se um melhor entendimento e envolvimento entre as partes aquando da implementação do projecto, estimulando a interacção dos vários intervenientes no processo⁴.

⁴ Para mais informações acerca do *brief* poderá consultar a página do Design Council em <http://www.designcouncil.org.uk>

2.2.2 Hipóteses de trabalho

Após o inteiramento acerca da realidade económica e social que envolve o problema a tratar, o designer deve proceder à definição do conceito sobre o qual vai trabalhar. O argumento conceptual, embora ainda pertença a um universo virtual, já define mais claramente a mensagem a veicular nas propostas. Trata-se de um conjunto de intenções declaradas que objectiva o propósito inicial e que constitui a promessa de cumprimento de uma intenção.

O desenvolvimento de um conceito é feito com base no *brief* fornecido pela empresa e na pesquisa que foi efectuada para esse efeito. A pesquisa constitui a primeira etapa do processo de design e tem o objectivo de reunir o máximo de informações, de forma a ajudar à criação de uma base de trabalho lógica que sirva de apoio ao processo criativo. É uma tarefa que deve ser cruzada com a observação dos comportamentos dos consumidores com de detectar as suas necessidades latentes e que, portanto, ainda pertencem ao domínio do subconsciente. Neste sentido, o designer deve manter sempre uma atitude pró-activa no desempenho das suas funções, pela antecipação de soluções. Basear esta fase inicial em actividades desenvolvidas no âmbito da investigação poderá facilitar a construção de argumentos verdadeiramente inovadores.

Com base no enquadramento teórico construído, o designer deverá seleccionar a informação relevante para a construção do argumento de venda do produto. Para a transmissão dessa mensagem recorre geralmente à utilização de metáforas, estabelecendo comparação entre realidades que aparentemente nada têm em comum. Ao incorporar, na primeira realidade, atributos inerentes à segunda, associam-se emoções da segunda ao contexto da primeira. A metáfora, pelo seu valor poético, é o elemento por excelência que dá vigor ao conceito.

Uma vez estabelecidas estas comparações, o designer começa por seleccionar os elementos do mundo real que melhor traduzem a sua representação mental. Sobre o material recolhido, vai reflectir e extrair os pontos essenciais para a representação, retira a informação em excesso, para que esses pontos, percebidos como cruciais, sejam enfatizados e a sua leitura se torne mais eficiente. Deve manter sempre presente a mensagem que pretende transmitir e fazê-lo com a maior economia de meios.

Ao dissecar essa informação, o designer fá-lo através da utilização da ferramenta que melhor cumpre os seus objectivos, o desenho. É um meio que lhe permite dar corpo às ideias, reflectir sobre elas e formulá-las em hipóteses de trabalho (Correia, 2003). Através da utilização do desenho como instrumento de trabalho (ainda que se possa considerar como desenho outras práticas como a colagem, a maquetização, etc.), o designer poderá reproduzir todas as opções idealizadas.

As hipóteses de trabalho constituem uma previsão daquilo que irá ser o novo artefacto. À medida que se vai avançando no processo de criação, vai assimilando e desbravando a informação recolhida, progredindo para um estado de máxima indeterminação, altura em que se reúne o maior número de hipóteses convocadas à resolução do problema (Font, 2000). Este momento marca um ponto de viragem no percurso. Assim, após um movimento peristáltico de convergência e divergência de hipóteses começam-se a filtrar opções de forma a que, no final, permaneça aquela que mais se adequa à situação.

2.3 A cultura de projecto

Design é então uma disciplina que visa a conformação dos objectos cuja forma resulta da materialização de uma mensagem. Essa operação não é apenas resultado de uma intervenção a um nível superficial, consoante o gosto do criador, mas é consequência da aplicação de uma metodologia de trabalho, delineada mediante as características do problema. É um processo que tem sua justificação no colmatar de uma carência e que termina quando, após uma aturada reflexão sobre os dados recolhidos, se concebe a melhor das soluções possíveis.

É este o percurso que subjaz a cada projecto de design. O objectivo principal consiste em encontrar um meio para a concretização de um desígnio, cuja forma e natureza são determinadas pelas características do problema. O processo tem início num problema (ponto de partida) e tem como objectivo o alcance de uma solução (ponto de chegada), passando por um período de máxima abstracção que se caracteriza por um número máximo de hipóteses de trabalho.

Zimmermann (2002) faz uma análise às estratégias de guerra e estabelece uma comparação entre estas e a estrutura metodológica utilizada pelos designers, reconhecendo-lhes uma certa semelhança, uma vez que ambas estudam o melhor caminho para atingir determinado fim, com base no conhecimento completo das características do meio onde vão operar. O conhecimento exaustivo das peculiaridades de cada situação ajuda a uma melhor formulação do desígnio e, conseqüentemente, uma melhor formatação do projecto. Sublinha ainda, ser esta a verdadeira essência de um pensamento estratégico, um exercício que visa a criação de um caminho metodológico capaz de gerar uma resposta eficaz ao problema que passa muito longe dos exclusivos critérios de gosto.

O projecto consiste pois, num método criado para reduzir ao máximo o risco corrido na produção de novas ideias. Paralelamente, ele é também o reflexo de uma cultura que lhe é contemporânea, dando voz às mais profundas dinâmicas sócio-culturais. Neste sentido, a cultura de projecto constitui um espaço para a sedimentação de reflexões e experiências levadas a cabo por um

grupo de actores, num determinado espaço de tempo, com vista à alteração das condições reais no futuro (desígnio).

2.4 O porquê do design nas empresas

Competir pelo menor preço é um risco cada vez maior, uma vez que implica uma redução de custos, de margens e de tempos de produção, cada vez maiores de forma a apresentar a solução mais competitiva, i.e., mais barata. A grande desvantagem desta estratégia revela-se quando custos, como os relacionados com a mão-de-obra, matérias-primas ou energia, começam a inflacionar resultando numa perda de competitividade face a outras eventuais zonas geográficas, de menor custo à partida. Por outro lado, empresas que sigam este estratagema, dificilmente conseguem alcançar uma posição estável no mercado, ficando sempre reféns das suas oscilações, afastando-se de qualquer possibilidade de liderança do mercado. A alternativa passa pela oferta de soluções diferenciadas das dos seus competidores, através da inclusão de mais valias que valorizem o produto, de forma a remeter o preço para segundo plano. Para isso é essencial a incorporação do design na cadeia produtiva.

Mas, a integração do design não deve apenas contemplar uma mera alteração da aparência do produto e/ou funcionar como um acto isolado no tempo, deve ser adoptado como uma maneira de pensar e de estar, uma atitude de marca, um procedimento a ter sempre em conta, com vista à permanência saudável da empresa nos mercados, isto é, criando a fidelização dos consumidores.

Como afirma Bettina von Stamm, consultora do Design Council na área de inovação:

*Design is the conscious decision-making process by which information (an idea) is transformed into an outcome, either tangible (a product) or intangible (a service). Design is about doing things consciously, not because they have always been done in a certain way or because it is the easiest option. Design is about building on ideas, trying things out, comparing alternatives, exploring opportunities to finally select the best possible solution.*⁵
(Stamm, 2004, s/n)

Neste sentido, é importante pensar no design como uma actividade que anima a empresa com uma atitude pró-activa, pela contínua apresentação de soluções que vão ao encontro das carências subconscientes de cada indivíduo. Com base na observação do potencial consumidor e apoiado no largo suporte teórico que construiu para lhe servir de base ao processo criativo, o

⁵ "Design é um processo de decisão consciente no qual a informação (a ideia) é transformada em produto, quer seja tangível (um objecto) ou intangível (um serviço). Design significa realizar as tarefas conscientemente, não porque elas sempre tenham sido desenvolvidas de uma determinada maneira ou porque essa seja a opção mais fácil. Design significa construir sobre ideias, tentar outras possibilidades, comparar alternativas, explorar oportunidades para, finalmente, seleccionar a melhor solução possível." (T.L.)

designer fornecerá à empresa soluções, cujos argumentos constituem a detecção de necessidades latentes no público observado, capacitando-a com propostas diferenciadas das dos seus competidores.

Pela introdução dos novos argumentos de venda, o design pode proporcionar à empresa uma melhoria da efectividade do serviço oferecido e um aumento das quotas de mercado. Estas são duas das maneiras de medir a intervenção do design, que apesar de consistir numa prática que implica uma certa percentagem de risco, não é absolutamente subjectiva e incontrolável. Trata-se portanto de um risco controlado.

Ao aferir a importância do design para as empresas, já em 1995, o governo do Reino Unido refere:

*The effective use of design is fundamental to the creation of innovative products, processes and services. Good design can significantly add value to products, lead to growth in sales and enable both the exploitation of new markets and the consolidation of existing ones.*⁶
(Stamm, 2006, p.27)

No entanto, a eficácia dos contributos do design na concepção de novos produtos, não depende apenas de acções ao nível do artefacto, mas da sua comunicação através da embalagem ou outros meios de promoção da marca e do ambiente cénico da sua comercialização.

O design é uma disciplina que percepção e trata o problema como um todo. Pelo facto de, numa fase inicial, o designer ter de se inteirar de informação oriunda das mais variadas áreas, função que faz dele o eixo central do processo de criação onde confluem, misturam, reagem e condensam conhecimentos de distinta natureza e se fundem saberes resultantes dos mais variados tipos de experiências, sejam eles referentes a aspectos físicos, biológicos, psicológicos, sociais, económicos, tecnológicos ou culturais.

É esta capacidade de interrelacionar as diversas experiências que atribui ao designer uma visão holística sobre as situações em estudo, capacitando-o de um entendimento geral acerca dessa realidade, só possível pelo distanciamento crítico do desenho. Condição que torna os designers aptos a dar “uma forma culturalmente válida, socialmente compreensível e tecnicamente viável” (Sánchez, 2000) aos desígnios do Homem.

⁶ “O uso efectivo de design é fundamental para a criação de produtos, processos e serviços inovadores. Um bom exercício de design pode dar ao produto um valor acrescentado significativo, pode conduzir a um crescimento nas vendas e possibilitar a exploração de novos mercados e a consolidação dos existentes.” (T.L.)

Por último falta ainda referir um outro aspecto que faz do design uma presença indispensável às empresas e que consiste na sua estreita relação com o processo de inovação. Começemos então por analisar a definição de inovação.

Um processo de inovação consiste na realização de um conjunto de procedimentos com vista à criação ou melhoramento de um produto, serviço ou processo, e à sua implementação, para qualquer área do conhecimento. A exigência mínima é que essa transformação introduza algo de novo, que pode consistir numa única mudança ou ser composta por uma série de melhorias incrementais (OCDE, 2005).

A partir desta definição já se pode estabelecer um paralelismo com o processo de design. Ambos visam a criação ou melhoramento de produtos ou serviços, visando sempre a introdução de novos elementos. Assim, o design vê na inovação um território para uma contínua extrapolação dos limites estabelecidos, um espaço para a experimentação e para o cruzamento dos mais diversos tipos de conhecimentos. Por sua vez, a inovação entende o design como um meio de tornar viável o melhoramento ou desenvolvimento de novos produtos e serviços (inovação incremental e radical). Não se quer com isto dizer que a inovação seja uma actividade exclusivamente consignada ao design, mas que este tem claramente um contributo a dar nesta matéria.

Elementos como a ambiguidade, a incerteza e o risco, mas também o pensamento original e a multidisciplinaridade, são características comuns aos dois campos de intervenção e que devem ser encarados como processos auxiliares para a criação de políticas estratégicas no seio de uma cultura organizacional. Trata-se de um processo consciente, não porque o design desempenhe sempre as suas funções de igual forma, mas, precisamente pelo contrário, porque mantém uma atitude crítica perante a realidade, que o incita a uma contínua procura de situações alternativas, as explora e as experimenta, sempre com a intenção de se superar a cada momento. Em suma, a função do design não se restringe apenas à criação de um produto mas consiste, essencialmente, num meio para o ensaio de novas propostas.

Capítulo 3 · Design como veículo para a diferenciação

Os objectos técnicos são dispositivos criados para nos libertar das tarefas árduas e rotineiras. Embora, nos seus primórdios, a técnica se resumisse a um conjunto de procedimentos que visavam, essencialmente, a manipulação do mundo natural, hoje o seu âmbito de actuação é bem mais alargado. Actualmente, a técnica já não é percebida apenas como o conjunto dos dispositivos que visam aumentar a precisão e a força do indivíduo, como também incorpora a linguagem, pelo papel de mediação que ela cumpre na regulação das relações sociais (Rodrigues, 1990).

Durante o seu trajecto, a técnica foi ganhando diferentes representações e significações que influenciaram o contexto social, ou que dele resultaram. Deste modo, compreender o fenómeno técnico e a sua evolução torna-se num acto importante, para poder perceber quais as relações que estabelece com o meio social e de que forma essas ligações podem condicionar as novas produções.

3.1 A evolução técnica

3.1.1 Técnica primitiva

Uma primeira fase da técnica, a que Rodrigues (2001) chama de primitiva, corresponde a um estágio muito incipiente do seu desenvolvimento. As ferramentas em sílex constituem um exemplo do tipo de estratagemas montados com vista a alcançar determinado fim, carregando consigo uma certa potencialidade. Nesta fase, a técnica adquire um papel preponderante no desenvolvimento orgânico do ser humano, tendo uma forte implicação desta na evolução do esqueleto humano. A corticalização do homo-sapiens é disso exemplo (Lemos, 2002).

A técnica primitiva implica um tipo de realizações muito influenciadas por uma dimensão magico-religiosa, altamente regulada pela vontade dos deuses, havendo, por isso, uma estreita relação entre o instinto e a acção, em que a proferição da palavra produz a bênção ou o milagre (Lemos, 2002; Rodrigues, 2001).

3.1.2 Técnica tradicional

Na técnica tradicional já se denota um acentuado distanciamento do sagrado e as dimensões funcional e simbólica prevalecem sobre as religiosas. A produção assume uma organização mais elaborada e estruturada. Os artesãos, indivíduos encarregues da elaboração dos dispositivos

técnicos, reuniam-se sob a forma de organizações profissionais que detinham o saber relativo à área produtiva que dominavam. Assim, o objecto artesanal, elemento representativo da técnica tradicional, era produzido mediante um saber tácito (não expresso, mas subentendido) e irreflectido que apenas era válido para a comunidade de indivíduos que partilhassem das mesmas experiências.

Quanto à estruturação e modo de funcionamento, o objecto técnico tradicional era constituído por uma estrutura analítica, em que as partes funcionavam autonomamente, necessitando de constante intervenção humana, para a resolução dos conflitos resultantes da falta de compatibilidade entre as partes. A sua estrutura obedecia a uma lógica simples, mas que revelava ser tecnicamente muito difícil de manusear. Para o artesão, que realizava todas as fases do processo produtivo, era relativamente fácil proceder à introdução de pequenos ajustes com vista a um melhoramento do desempenho técnico do produto, sendo uma consequência das experiências de uso. Neste sentido, o papel que o artesão desempenhava no desenvolvimento do processo produtivo revestia-se de suma importância, uma vez que era nele que se concentravam todas as fases do processo produtivo. Esse domínio que mantinha sobre todas as fases de transformação do produto, promovia uma forte relação de cumplicidade entre ambos, factor que conferia ao objecto uma aura, que não era mais que a materialização da atenção e da energia dispendida pelo artesão (Rodrigues, 2001).

3.1.3 Técnica moderna

Foi durante o período compreendido entre o séc. XII e o séc. XVI que começou a ser preparado o terreno que, mais tarde, viria a acolher os ideais modernos. Esta época caracterizou-se, essencialmente, pela instauração do feudalismo e por uma fértil actividade técnica, facto largamente impulsionado pelo aumento da população (no séc. XII). As cruzadas também tiveram um papel importante neste processo, na medida em que facilitaram as trocas comerciais com o Oriente. O séc. XV foi palco de grandes tensões sociais provocadas pelo *crash* financeiro, por epidemias e por longas guerras, factores que contribuíram para uma desaceleração do avanço técnico. Apesar deste abrandamento, a técnica começou a ser entendida como um meio de reflexão e o empirismo surgiu como método de desenvolvimento de novas técnicas, capacitando a reflexão de dimensão ordenada e sistematizada, condições que viriam a proporcionar o germinar do embrião tecnológico (Lemos, 2002).

Mas é no Renascimento, séc. XVI, que se vai verificar um apreciável avanço da técnica que, pelo uso da razão prática, vem fomentar o crescente fascínio do homem pela descoberta científica, aumentando o seu interesse e a sua capacidade para dominar a natureza. A razão passa a ocupar o lugar central no mundo inteligível, tendo a técnica como meio legítimo para alcançar o tão almejado domínio pela natureza (Lemos, 2002). Era sobre esta relação de poder que o homem

assentava a ideia de progresso, passando a ver a natureza como um objecto dessacralizado e providencialmente dado à exploração, transformação e controlo, através da máquina, o elemento de culto da era moderna (Manzini, 1996).

Foi neste contexto que a noção de projecto surgiu pela primeira vez, por volta do séc. XVI, coincidindo com a chegada dos ideais renascentistas à Europa, que vêm dar início a um novo período do conhecimento, a Idade Moderna. Os ideais que caracterizaram o renascimento foram resultado da especial atenção dada ao conhecimento produzido pela civilização clássica. Foi o conhecimento então produzido que veio a servir de base para a fundação da ciência (Lemos, 2002; Rodrigues, 2001).

A técnica começou a ser entendida como um meio de reflexão e experimentação, passando a colaborar directamente com a ciência (Rodrigues, 2001). Paralelamente, assiste-se a uma maior complexidade estrutural dos objectos técnicos, facto que veio acompanhado por um profundo menosprezo dos valores defendidos na Idade Média, associados a conceitos pejorativos como “barbarismo”, “escuridão” ou “ignorância”. Este desprezo pelas formas de conhecimento tradicionais levou a uma total erradicação das formas subjectivas e/ou sensitivas que pudessem confundir o “olho” imparcial da razão e, conseqüentemente, turvar a tão almejada transparência social (Lemos, 2002).

A prática projectual, constituindo uma expressão viva do pensamento racional, via o seu contributo valorizado. Por um lado, a criação de academias para o ensino da técnica constituiu um passo fundamental para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da cultura do artificial. Por outro lado, as novas formas de reorganização do processo produtivo, através da implementação da divisão do trabalho e da manufactura, implicavam uma hierarquização das forças de trabalho e uma diferenciação qualitativa entre os vários postos de trabalho, separando a projectação e o planeamento da produção. Destas alterações resultou a separação entre as artes liberais - fazer reflectido e consciente; e as artes mecânicas - desempenho das práticas oficiais (Correia, 2003). O exercício mental passou a ser independente do desempenho das funções, facto que permitiu uma rapidez do processo de fabrico, uma vez que o operário já não era confrontado com a dúvida e o engenheiro ganhava mais tempo para o desenvolvimento e planeamento da prática projectual.

A Revolução Industrial (séc. XVIII) não foi mais que o resultado prático de todos os avanços técnicos e científicos produzidos até então, consistindo na materialização do cerne fundador do pensamento moderno. Beneficiando da estreita ligação que entretanto se estabeleceu entre a ciência e a técnica, a Revolução Industrial atribuiu um resultado prático a todos os princípios que tinham vindo a ser estabelecidos desde o séc. XVI (Lemos, 2002).

Os ideais modernos incidiram, essencialmente, sobre a aplicação do conhecimento científico à produção e à sua regulação. Através do uso da razão formularam leis que organizavam o pensamento e o colocavam sob a forma de discurso, conferindo-lhe um carácter universal, tornando-o desta forma acessível a todos os indivíduos. O processo de produção do conhecimento moderno era fundado numa sucessão de tentativas e erros, utilizando, fundamentalmente, a observação e a experimentação para a interpretação dos fenómenos. Em resultado deste processo de racionalização a estrutura subjacente ao objecto técnico moderno sofreu alterações, passando a incorporar estruturas de lógica mais complexa, mas que revelavam ser tecnicamente mais simples de manobrar, pois as partes já funcionavam de forma solidária, necessitando apenas da intervenção humana para a resolução de situações pontuais. Nesta fase, a introdução de pequenos reajustes ao produto já não é um procedimento simples, uma vez que agora, a estrutura produtiva se tornou mais complexa e a produção passou a ser orientada segundo um projecto, onde previamente eram concebidas e planeadas as operações a realizar por cada elemento da equipa de trabalho (Rodrigues, 2001).

A grande mais valia da industrialização do processo produtivo consistiu na libertação do homem em relação à execução de tarefas árduas e rotineiras, ganhando mais tempo para o desempenho de actividades dedicadas à concepção e ao planeamento. As grandes exposições universais vieram demonstrar essa capacidade adquirida, através da apresentação de obras de grande envergadura, como a produção de carros e aviões, ou a construção de pontes; soluções que colocavam em prática as inovações científicas, de cariz essencialmente técnico, fundadas em valores de racionalidade, objectividade, autonomia, neutralidade e universalidade de aplicações (Manzini, 1996).

É com base nesses novos valores e nas necessidades sentidas pelas unidades fabris que se vão fundar as directrizes gerais da cultura de projecto da era moderna. A indústria, composta por unidades fabris com longas e complexas linhas produtivas, tinha como objectivo tirar a máxima rentabilidade das inovações tecnológicas pelo aumento dos níveis de produtividade. As novas organizações dos processos de fabrico, como o taylorismo, vieram ajudar a alcançar esta aspiração. A ideia consistia na redução de custos e para isso foram cronometrados tempos de execução, elaboradas instruções sistemáticas, especificadas detalhadamente as tarefas respeitantes a cada trabalhador e eliminados todos os movimentos inúteis, com vista a uma execução simples e rápida, a ser executada num tempo predeterminado.

É neste contexto que o corpo teórico do design parece começar a ganhar consistência, (Calvera, 2005) definindo-se como disciplina voltada à resolução de problemas, situando o seu contributo a um nível conceptual e distinguindo-se pela utilização do desenho, como instrumento de reflexão (Correia, 2003).

Assim, o design começou a desenvolver funções intimamente ligadas às necessidades da indústria. Exemplo dessa relação é a cadeira nº 14, de Michael Thonet (ver figura 3.1 e 3.2), feita de madeira curvada a vapor de água. Nela, estão subjacentes os princípios de standardização, pela utilização de poucas peças, bem como o recurso a formas simples, que facilitavam a produção em larga escala (Bürdek, 2002).



Figura 3.1 - Cadeira de braços, modelo nº 14 (1859) (Fiell, C.&P., 2001, p.689)

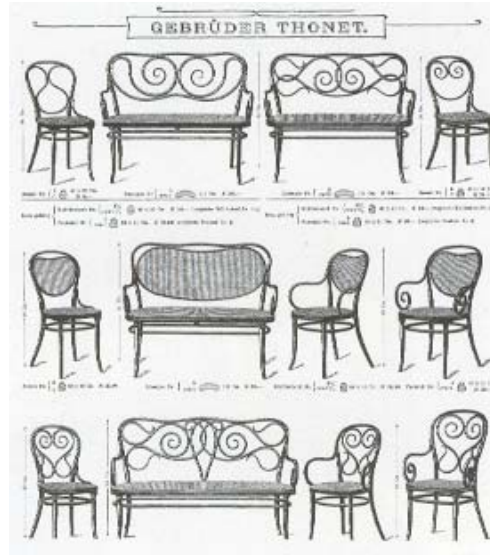


Figura 3.2 - Página de catálogo *Gebrüder Thonet* (1904) (Fiell, C.&P., 2001, p.688)

A cultura de projecto que esteve na base deste, e de muitos outros objectos que tiveram lugar nos finais do séc. XIX, vem dar resposta a uma necessidade de racionalização e unificação, pela utilização de formas simples, reduzidas ao essencial – o desempenho técnico. Os projectos de então visavam a construção de objectos práticos, racionais, económicos e neutros, que transmitissem clara e objectivamente a sua função técnica, de acordo com os valores modernos. Para uma maior produção a um menor custo possível foram estabelecidas normalizações e tipificações, que deveriam ser tidas em conta no acto da projectação (Bürdek, 2002; Manzini, 1996).

Neste sentido, a função do designer consistia em dar uma resposta a uma necessidade social, explorando a melhor solução para o desempenho da função, aqui entendida como meramente prática. Toda a carga subjectiva deveria ser erradicada através da supressão de todos os elementos supérfluos à realização de determinada tarefa, promovendo a concepção de formas sóbrias e austeras. Para alcançar essa pureza formal advertia-se para o uso da linha, do ângulo recto e de formas geométricas elementares, preenchidas a branco, preto ou cores básicas (Bürdek, 2002).

Eram estes os parâmetros que regulavam a definição de qualidade. Um objecto que cumprisse eficientemente um préstimo funcional era um objecto de qualidade. Por outro lado, por belo entendia-se todo o objecto que resultasse da “honesta” integração das funções a que este se propunha cumprir, estabelecendo-se pois, uma íntima relação entre beleza e utilidade (Manzini, 1996).

A Bauhaus, escola vocacionada ao ensino de design, arquitectura, artes plásticas e artesanato, foi uma das maiores e mais importantes expressões do movimento moderno. Fundada em 1919, por Gropius em Weimar, demarcou-se por ter sido palco para o desenvolvimento de uma experiência pedagógica exemplar. Nela se edificaram os princípios reguladores da boa prática de design que se propagaram muito para além do seu período de vigência. O dia 20 de Julho de 1933 marcou a autodissolução involuntária da escola, devido a repressões políticas das SS e da Gestapo¹, tendo os elementos principais do corpo docente emigrado para os Estados Unidos da América (Rodrigues, 1989).

a) O declínio dos valores modernos

A grande contribuição da idade moderna registou-se ao nível do desenvolvimento industrial. Com a máquina veio o pensamento organizado e a ordem no processo projectual, factores que tiveram uma repercussão vertiginosa na optimização produtiva e no melhoramento do desempenho técnico dos objectos.

O incremento das capacidades tecnológicas promoveu um alargamento do leque de soluções técnicas, originando uma grande variedade de objectos aptos a cumprir um maior número de realizações técnicas, libertando o ser humano para o desempenho de actividades intelectuais, como a projectação ou o planeamento dos projectos e contribuindo também para uma melhor rentabilização produtiva e uma maior redução nos custos de fabrico.

Deste processo não rezam apenas ganhos vitoriosos, mas também perdas significativas nas capacidades expressivas do objecto. A energia e a atenção com que o artesão produzia o objecto eram elementos que lhe agregavam uma aura (carga emocional), que viria a desempenhar funções na área das competências afectivas e que esvaneceram com o significativo afastamento emocional do executante, em relação ao objecto produzido.

Por outro lado, a íntima relação estabelecida entre progresso e desenvolvimento tecnológico promoveu uma rápida obsolescência dos produtos. A criação dos mais variados estilos de vida

¹ SS, ou Schutzstaffel, foi uma organização política ligada ao partido nazi, na Alemanha e a Gestapo era a polícia secreta do governo, sob administração das SS.

vieram alimentar os complexos e diversos sistemas de produção, assegurando a sua permanência no mercado. Mas o aumento da concorrência entre empresas congêneres e a constante absorção das mais recentes inovações tecnológicas promoveu uma crescente aceleração do ciclo produtivo, fomentando também uma aceleração dos ciclos de consumo. A ideia passava pela criação de produtos que se diferenciavam dos concorrentes, ainda que essa diferenciação fosse baseada numa qualquer inovação tecnológica, pouco relevante para a melhoria do desempenho do produto/serviço oferecido, mas que justificava o lançamento de novas ofertas no mercado, constituindo-se como símbolos de inovação e contribuindo para a rápida desactualização das suas precedentes (Morace, 1993).

Segundo Morace (1993), a década de 80 representou o culminar deste processo. O consumo torna-se plural e dinâmico, fruto da mudança dos comportamentos da sociedade. As atitudes do indivíduo são mais liberais e despreocupadas, centrando as atenções na satisfação dos desejos que ocupam, cada vez mais, o lugar antes tomado pela necessidade. Em paralelo, os ideais racionais cedem o passo ao imaginário, dando suporte à ideia de que tudo é passível de ser concretizado, basta desejá-lo. É na superfície que estes desejos encontram a oportunidade para se manifestarem e o corpo surge como objecto de eleição, para a materialização das práticas de sedução.

Neste contexto, a imagem passa a revestir-se de grande importância, não só para as relações sociais, como foi acima referido, mas também para o mundo empresarial, revelando ser um poderoso instrumento para a construção de uma oferta diferenciada. A cada produto era colada uma imagem destinada a produzir determinados estímulos ao serviço da identidade, representando os vários comportamentos e estilos de vida, remetendo o preço do produto para segundo plano.

O acto de consumo, passando a incorporar requisitos de valência cultural, constituía resposta à, cada vez maior, segmentação social que considerava a existência de inúmeros comportamentos e estilos de vida. Esta fragmentação, em resposta a exigências de consumos mais personalizados, tornava-se pois numa “galinha dos ovos de ouro” ao serviço da indústria.

O consumo, que assume agora uma dimensão comunicativa por contemplar soluções de natureza imaterial, converte-se numa prática ao serviço do desejo. A libertação de constrangimentos e de dogmatismos morais das ideologias modernas proporciona a procura de um maior conforto emocional e a busca de momentos mais aprazíveis, registando-se por isso uma maior procura na área dos serviços. O belo deixa de estar associado a produtos que revelam um bom desempenho técnico, para passar a contemplar também as qualidades simbólicas do artefacto e os antigos conceitos de “absoluto” e “universal” são abandonados.

3.1.4 Técnica sistémica

Todas estas transformações são também o resultado de profundas mutações no corpo social, que agora se reorganiza em pequenos grupos identitários constituídos em torno de sistemas de valores e ideais específicos, integrando indivíduos que partilhem do mesmo tipo de preocupações.

Cada grupo ou comunidade, a que Maffesoli (2000) designa por tribo, é constituída em torno de uma linha de pensamento fundada sob um conjunto de ideias, de valores e de regras específicas que expressam um sentir comum e estabelecem um laço afectivo entre os indivíduos, criando neles um sentimento de pertença. Esse modo de sentir e de agir é materializado num conjunto de costumes que, em consonância com o conceito fundador, funciona como sedimento aglutinador dos indivíduos que dele fazem parte. São esses hábitos que caracterizam o grupo e lhe atribuem uma “aura” específica, que lhe confere uma carga sentimental e o mantém coeso.

Da expressão dessas práticas de grupo resultam carências com características muito específicas e é na satisfação dessas carências que se poderá fixar a oferta das empresas. Nessas necessidades, oriundas de meios com uma complexidade orgânica específica, residem oportunidades de negócio que aguardam por artefactos que venham a constituir uma expressão do carácter identitário da comunidade, satisfazendo as suas necessidades em comunicar valores e experiências partilhadas. Esses artefactos constituem, portanto, a materialização desses valores identitários, tendo a seu cargo a função de desempenhar uma determinada realização prática e de representar simbolicamente a identidade da comunidade.

Bauman (1999), tal como Maffesoli (2000), sublinha o carácter autónomo e independente que caracteriza estes grupos. Quando esses sentimentos partilhados perdem força deixa de haver razão para essas agregações se manterem e portanto, ou se dissolvem nas massas, ou se reorganizam em novos grupos, com linhas de pensamento mais ajustadas aos seus ideais. Os indivíduos, por seu turno, também são livres de deambular pelas várias agregações, escolhendo-as mediante o seu grau de convicção em relação aos ideais por elas veiculados.

Essas comunidades não são mais um lugar de permanência, sendo caracterizadas por uma incessante movimentação de indivíduos entre essas bases comunitárias. As contínuas mutações que daí advêm promovem uma grande dinâmica social, facto que confere um alto grau de relatividade à realidade. Estas qualidades de ser relativo e de ser dinâmico dão origem a um número crescente e exponencial de oportunidades a explorar.

É esta relatividade de conceitos e posições que colocam em causa a pertinência da utilização de metodologias universais, amplas e generalistas. Tendo em linha de conta que cada agregação corresponde a um conjunto de indivíduos que partilham de um pensamento que, é comum entre

eles mas que, é singular em relação ao corpo social torna-se necessário a criação de metodologias que se ajustem a essa diversidade de situações, de forma a elaborar uma resposta mais adequada às carências daí oriundas.

O radical e o racional dão então lugar ao subjectivo, ao imaterial e intangível. A dualidade estabelecida entre a forma e o desempenho técnico é rompida pela função simbólica. A forma deixa de ser entendida como o reflexo da incorporação de um conjunto de capacidades técnicas, para passar também a considerar a inclusão das aspirações simbólicas do seu autor e da referência de pertença de uma sociedade (Manzini, 1996).

Os objectos, agora libertos dos constrangimentos das normas convencionais, ficam aptos a expressar a sua riqueza imaterial, promovendo o estabelecimento de novas relações de carácter afectivo com o indivíduo. Neste sentido, estes artefactos, para além de operarem como extensões físicas do corpo, funcionam também como psicológicas na medida em que constituem um prolongamento do carácter identitário dos seus detentores (Providência, 2003).

As primeiras contribuições no âmbito desta nova prática projectual surgem em Itália, após a 2ª Guerra Mundial, na sequência da passagem do processo de produção artesanal para o industrial das pequenas e médias indústrias sedeadas a norte. As empresas, em fase de industrialização, perceberam o extenso património cultural italiano como um vasto leque de possibilidades para a construção de propostas diferenciadas e inovadoras. Todo o repertório cultural passou a ser percebido como uma excelente fonte de inspiração para a projectação de novos artefactos, diferenciados da oferta existente no mercado e que viessem a constituir resposta para as recentes aspirações culturais (Bürdek, 2002).

As respostas traduziram-se na criação de propostas únicas ou para serem produzidas em séries limitadas, ficando libertas dos constrangimentos técnicos gerados pelas grandes unidades fabris. A ampla variedade de formas produzidas era o reflexo da diversidade cultural e de uma forte simpatia pelo património cultural (ver exemplos retratados nas figuras 3.3 e 3.4).

Essas propostas, desvinculadas dos radicalismos da época precedente, são parte constituinte da nova geração de artefactos que fazem ressaltar as qualidades imateriais pela transmissão de uma mensagem e pela sugestão de novos usos. O ornamento é convidado a intervir activamente como forma de promover novas sensibilidades, numa lógica que aposta na recombinação de novas abordagens técnico-formais com soluções técnicas, materiais e costumes ancestrais (Providência, 2001).

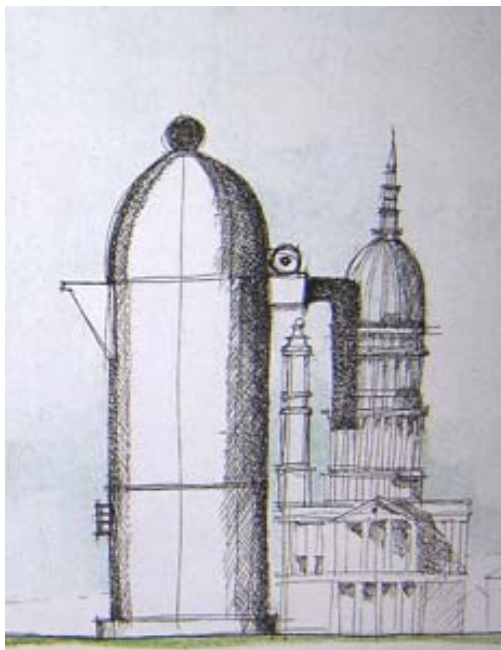


Figura 3.3 - Projecto da cafeteira *La Cúpula*, 1989 (Fiell, C.&P., 2001, p.613)



Figura 3.4 - Pisa², prateleiras em madeira clara (Morozzi, C., e Tabasso, L., 2001, p.45)

3.2 Objectos – um novo estágio da sua evolução

Os objectos são resultado de um devir que, numa fase primitiva, se caracterizou por uma estrutura elementar, cuja potencialidade no desempenho de funções se encontrava ainda pouco explorada. Com o avançar da história, essa potencialidade foi sendo consecutivamente explorada, promovendo uma constante reinvenção do objecto que, assim, foi adquirindo uma estrutura cada vez mais complexa e autónoma, aproximando-se pelo modo de funcionamento ao comportamento dos seres vivos (Rodrigues, 1990).

Em resultado da sua natureza homeostática e auto-reguladora (Rodrigues, 2001), os objectos, agora livres dos condicionalismos impostos pelos ideais modernos, ficam aptos a desempenhar competências no domínio do imaterial. Da incorporação destas qualidades, eles adquirem a capacidade de emocionar o sujeito, estabelecendo com ele relações de afecto, passando por isso a adquirir vida própria.

“Os objectos, hoje quase sujeitos, ganharão no futuro instinto de sobrevivência, adquirindo qualidades mutantes, que lhes permitam superar a perenidade funcional.” (Providência, 2001, p.24)

² Projecto desenvolvido por Adriana Cresto, no âmbito do concurso designing craft. Europe, cujo principal objectivo era juntar artesãos e jovens designers para a projecção e realização de objectos e acessórios para casa.

Ao adquirir linguagem própria o objecto autonomiza-se do sujeito, facto que lhe confere uma densidade vital e que justifica a sua presença no seio de uma cultura. Esta dinâmica enquadra-se naquilo a que Morace (1993) chama de desafio maiêutico, que compreende a geração de um novo sistema de valores e qualidades fundado numa análise reflexiva sobre a existência.

3.2.1 O papel dos objectos

Durante o processo de evolução humana foram sendo desenvolvidas capacidades inventivas, de modo a facilitar o desempenho das tarefas rotineiras e tornar a vida mais hábil. Por outro lado, foi também desenvolvida uma outra faculdade que se prende com maneira como o indivíduo recebe e interpreta aquilo que o rodeia, ou seja, a sua capacidade perceptiva que é responsável pela criação de classificações. Tem a função de organizar e ordenar a informação em padrões de acção, costumes, crenças ou outras formas de identidade específicas que caracterizam a cultura de uma comunidade. Cada objecto assume por isso, um significado específico mediante a cultura onde está inserido. No entanto, estes, ao fazerem parte dos rituais de cada comunidade, onde têm um papel específico, tornam-se também em agentes modificadores de comportamentos (López, 2005).

Mas se a cultura é o resultado destas manifestações contemporâneas, também o repertório histórico patente nos objectos tradicionais a influenciam e a conformam. É esta conjugação entre o património cultural e as novas significações, que o momento presente vai imprimindo às mais recentes produções culturais, que confere à cultura um carácter dinâmico e que, ao mesmo tempo, faz dela um referencial para qualquer ser humano.

As experiências passadas constituem o suporte onde assentam todas as dinâmicas e crenças do indivíduo, que o caracterizam e o posicionam numa estrutura social. Essa informação que lhe é transmitida pelas gerações precedentes constitui a base para a construção da sua personalidade e para o desenvolvimento das suas competências, ou seja, para o seu estabelecimento enquanto ente social.

Esse conhecimento transmitido constitui um conjunto de informação que foi sendo passado de geração em geração, adoptado e reajustado mediante os contextos. Para a difusão desses dados a memória ocupa um papel primordial, na medida em que, através da sua capacidade de reter, recuperar, armazenar e evocar informações disponíveis na mente do indivíduo, permite a sua preservação (Viies, 2005). É a sua existência que permite ao indivíduo atribuir significados aos acontecimentos quotidianos, constituindo por isso a base do seu conhecimento. Com base nela, ele justifica os fenómenos e toma decisões.

Esses conhecimentos adquiridos constituem a essência da existência humana, por isso são reunidos, interpretados e organizados sob a forma de registo com o intuito de prolongar a sua presença. Mas a constante assimilação de memórias promove uma transferência daquelas que são menos utilizadas para o domínio do inconsciente, o esquecimento (Providência e Pombo, 2003). Na verdade, essas não deixam de existir, só que agora passam a situar-se num outro nível que escapa à nossa percepção. Voltam a assumir consciência quando o indivíduo é novamente confrontado com os estímulos que lhe estão associados, como é o caso de quando come um determinado tipo de bolo, quando sente um cheiro específico ou se depara com uma imagem e lhe faz lembrar momentos passados que a consciência já tinha dado como perdidos.

São essas lembranças colectivas que transformam o meio num lugar habitável, fixando o indivíduo a uma estrutura social e estabelecendo um *feedback* constante entre ele e a comunidade que o integra. A memória constitui assim a verdadeira essência das relações sociais. Os objectos, por veicularem uma determinada informação (ou estímulo) atribuída pela comunidade onde se inserem, desempenham um papel marcante na vida do indivíduo, não tanto por poderem serem uma demonstração de status e de riqueza, mas mais por materializarem memórias e significados que lhes atribui sentido à vida (Norman, 2004; Providência, 2001)

*A favorite (sic) object is a symbol, setting up a positive frame of mind, a reminder of pleasant memories, or sometimes an expression of one's self. And this object always has a story, a remembrance, and something that ties us personally to this particular object, this particular thing.*³(Norman, 2004, p.6)

Assim, para além de um desempenho técnico, os objectos cumprem funções do âmbito afectivo, pela mensagem que veiculam e que constitui uma resposta às necessidades psicológicas do indivíduo. Essa mensagem não é mais que a significação de um conjunto de comportamentos, crenças e tradições adoptadas pelos grupos sociais, ou seja, é a interpretação de um sistema de referências aprovado e consolidado pelos entes sociais.

Os significados veiculados pelos objectos são por isso exclusivos de uma cultura específica e do património que ela incorpora. Assim, na criação dessa significação que é anexada ao objecto participam as condições do meio, as interacções estabelecidas entre os elementos do grupo e as memórias que dele fazem parte.

³ “O objecto favorito é um símbolo, constituindo um estado de espírito positivo, uma lembrança de memórias aprazíveis, ou às vezes uma expressão de nós mesmos. Este objecto tem sempre uma história, uma recordação e algo que nos liga pessoalmente àquele objecto, àquela coisa em particular.” (T.L.)

3.3 Sustentabilidade do projecto

Desde os anos 60 que a comunidade internacional tem vindo a revelar preocupações face ao problema dos limites ambientais, facto que tem levado à publicação de vários documentos que regulem as actividades económicas no sentido de uma maior preservação do meio ambiente. Só em 1987 se conseguiu elaborar um relatório que reunisse o consenso no seio da comunidade internacional, por consistir num documento onde não era feito qualquer tipo de críticas à colectividade industrial, propondo um crescimento tanto para os países industrializados como para os que se encontravam em vias de desenvolvimento.

O relatório intitulado *Our common future*, mais conhecido por *Brundtland report*, refere que os problemas ambientais globais mais críticos resultaram da enorme pobreza dos países a sul do hemisfério e dos insustentáveis padrões de consumo e de produção, dos do norte. Nesse documento são também desenvolvidos princípios para um desenvolvimento sustentável que é definido como:

Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:

- *the concept of needs, in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and*
- *the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.*⁴ (United Nations, 1987, p.54)

Este modelo de desenvolvimento atende à preservação dos recursos naturais, à salvaguarda do meio e ao desenvolvimento integrado de todos os países. Defende que o desenvolvimento sustentável é um processo que vai mais além da mera conservação do ambiente, pois exige que haja prosperidade e solidariedade social, requerendo para isso uma mudança na estrutura produtiva e social a longo prazo com o objectivo de reduzir o consumo dos recursos naturais, mas mantendo o potencial rendimento económico e a coesão social.

Adverte no entanto, para a existência das interdependências globais, nomeadamente entre países de norte e de sul, assinalando que o actual estilo de vida promovido pelos países industrializados não pode continuar, nem muito menos alastrar para outras zonas geográficas. Para além disso,

⁴ "O desenvolvimento sustentável é um desenvolvimento que compreende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras irem ao encontro das suas próprias necessidades. Isto contém em si dois conceitos - chave:

- o conceito de necessidade, em particular das necessidades primárias dos países mais pobres, aos quais deve ser dada uma prioridade, e
- a ideia de limitações impostas pelo estado da tecnologia e da organização social em matéria de competência ambiental, que vá ao encontro as necessidades presentes e futuras." (T.L.)

alerta também para a correlação que se pode estabelecer entre os processos económicos, sociais e ambientais e defende que as acções a serem tomadas deverão contemplar uma acção combinada destas três dimensões, cuidando para que a possibilidade das gerações futuras poderem satisfazer as suas necessidades não seja posta em causa.

3.3.1 Sobre o *Ecodesgin*

Na década de 80, em virtude da crescente atenção dada às questões ambientais e ao desenvolvimento sustentável, fruto da constatação da degradação ecológica e da escassez de recursos materiais, foram levadas a cabo uma série de iniciativas na área do *Ecodesign* que visavam a redução do impacto ambiental causado pelos produtos, pela análise das implicações que as várias etapas produtivas do objecto tinham na degeneração do meio ambiente, bem como o destino que aqueles levavam após a sua rejeição. Estes objectivos poderiam ser alcançados pelo *redesign* do produto ou traçando novos percursos metodológicos com o objectivo de responder às necessidades dos consumidores tendo em conta as medidas que visem uma maior preservação do meio ambiente (Diehl e Mestre, 2003).

O *ecodesign* caracteriza-se por um percurso projectual baseado num equilíbrio entre requisitos económicos, ambientais e sociais, com vista ao desenvolvimento de novos produtos com um menor impacto ambiental. Com base na análise do ciclo de vida do produto foram definidas várias estratégias de acção com intuito de retirar um maior partido das medidas a aplicar. Van Hemel identificou trinta e três estratégias de acção para o desenvolvimento de produtos com baixo impacto ambiental que agrupou em torno de oito grupos de estratégias base, ilustradas no modelo *Ecodesign Strategy Wheel*, e onde estabelece prioridades de acção para os produtos que já existem e para os que vão ser criados futuramente (Van Hemel e Cramer, 2002).

A criação de uma nova metodologia de concepção e de desenvolvimento é o grupo de estratégias base que mais se destaca de entre os oito grupos apresentados, por ser o mais inovador. Este sugere a análise e redesenho de todas as fases de transformação do produto que possam ter um impacto negativo no meio ambiente. Os outros sete grupos focam:

- o emprego da menor quantidade possível de materiais;
- a escolha de materiais que tenham mais baixo impacto ambiental;
- a utilização de técnicas de produção que sejam menos agressivas para o meio ambiente, minimizando a utilização de materiais auxiliares e/ou perigosos;
- a diminuição de desperdícios de matérias-primas e energia;
- a optimização de sistemas de distribuição;
- a criação de condições que minimizem situações de desperdício de consumíveis ou outros materiais;

- o alargamento do tempo de vida dos produtos e a possibilidade de reutilização de componentes e de uma incineração segura⁵.

A evidência da degradação ecológica e a escassez de recursos materiais obrigaram o design a reajustar a sua postura projectual. O designer enquanto actor social que participa directamente no processo produtivo deve adoptar uma nova atitude perante a prática projectual, nomeadamente na escolha de materiais e dos processos produtivos para a criação de soluções que visem uma maior longevidade do produto (Papanek, 1995).

Este contexto de crise, em que a identidade biológica do homem é posta em causa, obriga o indivíduo a proceder a uma reformulação ética dos seus princípios, no sentido de promover uma maior responsabilização de todos os actores sociais sobre as implicações das suas atitudes no meio, em especial daqueles que surgem directamente implicados no processo de produção como é o caso dos designers, dos engenheiros ou dos gestores.

Desde logo, numa fase inicial do projecto, o designer deve responder a um determinado número de perguntas como, o que vai desenhar? ou desenhar para quê? com que intuito?, no sentido de perceber em que medida é que a ideia que tem em mente se vai traduzir numa melhoria da qualidade de vida, ou qual é a mais valia que vai acrescentar ao panorama artificial. Deverá também pensar no processo de fabrico que melhor se adapte à realização do seu projecto, tendo em conta as condicionantes ambientais. Nesse sentido, que materiais escolher? que tecnologias poderá adoptar?. Terá de analisar as condições do meio e fazer uma previsão das consequências que o desenvolvimento do produto poderá acarretar, minimizando ao máximo o seu impacto ambiental, mas mantendo o grau de eficiência das soluções apresentadas (Venturini *et al.*, 2000).

O projecto subjacente os sacos Freitag, levado a cabo por dois designers suíços, é um bom exemplo de *ecodesgin*. Perceberam, nas velhas lonas que revestiam os camiões de transporte de mercadorias, uma excelente oportunidade para criar malas e carteiras a partir da reciclagem desse material, utilizando apenas uma máquina de costura para a confecção dos seus produtos (ver figura 3.5). Para além do conceito dos sacos estar em perfeita sincronia com a preocupação contemporânea pela sustentabilidade ambiental (ver figura 3.6), dá ao consumidor de manipular esteticamente o produto que deseja adquirir, permitindo-lhe escolher a disposição dos moldes de modo a utilizar os motivos decorativos das lonas da forma que melhor lhe aprouver.⁶

Este exemplo, para além de constituir uma solução de baixo impacto ambiental, parece também responder afirmativamente a todas as dimensões da alargada noção de qualidade, pois para além

⁵ Para mais informações ver trabalho de doutoramento desenvolvido por Van Hemel.

⁶ Para fazer uma melhor apreciação do projecto apresentado por estes designers suíços propõe-se uma visita à página da Internet : <http://www.freitag.ch/>

do bom desempenho técnico, o projecto deve contemplar soluções de baixo impacto ambiental e colmatar carências do foro psíquico.

Neste contexto são incentivadas soluções que vão ao encontro destes princípios e respondam afirmativamente às novas exigências do mercado. Se por um lado, a fragilidade ambiental pede a definição de medidas que promovam um desenvolvimento sustentado, por outro, a saturação do mercado, face à ausência de propostas diferenciadas, pede produtos que reflectam uma maior densidade cultural.

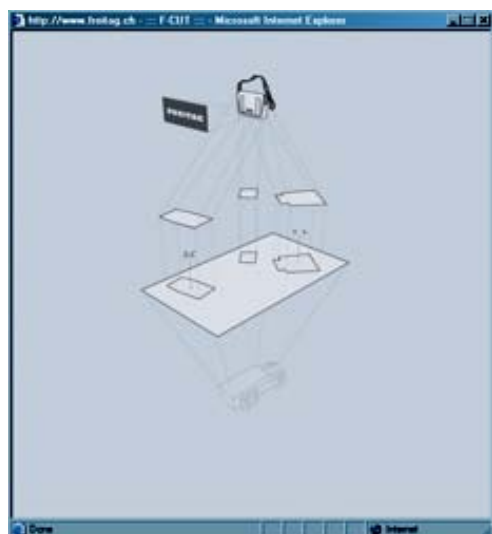


Figura 3.5 - Conceito Freitag (Página web, 2006a)



Figura 3.6 - Saco Freitag (Página web, 2006a)

3.4 As novas tendências de consumo

A incorporação de altas tecnologias no produto parece já não corresponder à ideia de progresso, não só pela notória insustentabilidade dos processos produtivos como também pela falta de expressividade que caracteriza essas produções. A meados da década de 70, fruto de uma maior valorização da imagem, o indivíduo passou a privilegiar um consumo diferenciado, valorizando soluções que aparentassem os comportamentos e os estilos de vida desejados. No sentido de responder eficientemente às exigências do mercado, a indústria recorreu ao marketing, que respondeu com a criação de uma maior segmentação social, baseada na diferenciação de produtos operando, essencialmente, sobre a superfície dos objectos. Assim, a oferta caracterizava-se, na generalidade, por objectos que apresentassem uma estrutura e modo de funcionamento semelhantes, mas que diferiam mediante as diversas operações estéticas de que eram alvo (Morace, 1993).

A forte produção industrial que então se registou deu origem uma saturação do mercado que agora espera por uma oferta diversificada com base em valores culturais e históricos. Para além de um determinado desempenho técnico o consumidor espera receber um conjunto integrado de informação e emoção.

Segundo Martins (2003) esta mudança no consumo é traduzida pela operacionalização de três variáveis. O aumento do potencial consumível, que deixa em aberto várias possibilidades de entendimento, permite a acção da imaginação no discernimento da informação veiculada, por oposição à excessiva descodificação de informação que esteve na fundação da massificação do gosto das décadas precedentes que tornou o consumo num acto irreflectido, impulsivo e passivo. A descodificação parcial da informação abre espaço à análise crítica dos conteúdos, implicando um maior envolvimento do indivíduo no processo de aquisição e tornando o consumo num acto mais ponderado e consciente. Num primeiro encontro, o sujeito submete o objecto a um processo de identificação, segundo o qual analisa a sua aptidão na resposta às carências sentidas.

O neurocientista António Damásio, através de um estudo científico que realizou a pessoas com lesões cerebrais que apresentavam um sistema afectivo debilitado, veio demonstrar que este processo de selecção é feito com base no sistema afectivo do indivíduo que o ajuda a fazer um rápido discernimento entre situações que lhe provoquem ou não bem-estar. Esta descoberta vem atestar a importância do papel que as emoções desempenham no processo de escolha que o sujeito elabora (Norman, 2004).

A segunda variável diz respeito à apresentação de novos argumentos de venda fundados em novas qualidades simbólicas, resultado do confronto inusitado de diferentes contextos, que permitirão a criação de soluções substancialmente diferentes das existentes. As novas propostas, por fazerem apelo à participação das razões afectivas e emotivas, promovem o estabelecimento de relações mais duradouras entre o objecto e o sujeito.

Por último, e para que o deslocamento do consumo seja possível, é imprescindível que sejam criados os meios adequados. Cabe aos sujeitos encarregues da concepção de novos produtos, o esforço redobrado na apresentação de propostas que veiculem argumentos retóricos inéditos e por isso surpreendentes, fomentando a capacidade interpretativa no consumidor. Os estímulos resultantes desses insólitos encontros, ao activarem no indivíduo memórias passadas, despertam nele um sentimento de identificação e pertença que justificam a sua aquisição.

O processo produtivo deve, por conseguinte, tornar-se também culturalmente sensível na construção de afectividade, subjectividade e outros valores imateriais. Os objectos, por seu turno, deverão proporcionar o reviver de sensações e o reafirmar da essência pessoal, facto que atribui sentido à sua existência.

3.5 Considerações sobre a prática projectual fundada num exercício de *ecodesign*

Com a adopção dos ideais modernos foi desvalorizada a importância da função simbólica em favor do seu desempenho técnico, promovendo a procura de uma pureza formal. A natureza subjectiva do ornamento era interpretada como um entrave para o exercício de uma função prática, sendo percebida como excesso de informação. A frase *less design is more design*, de Dieter Rams, exemplifica claramente essa opção pelos princípios de economia absoluta dos elementos formais (Bürdek, 2002), atitude que veio promover no indivíduo um corte radical com a herança tradicional do indivíduo.

Na 2ª metade do século XX, fruto dos movimentos contestatários que tiveram especial incidência na Europa Central (Primavera de Praga, a greve geral de Maio de 68, manifestações estudantis de Berlim e Frankfurt), data em que foram sacudidos os valores e ideologias modernas, emergiram novas aspirações de dimensão espiritual que se reflectiram na procura de formas de prazer, de acordo com as motivações individuais, e que viriam a influenciar a actual atitude projectual (Bürdek, 2002; Mazini, 1992).

A libertação do indivíduo em relação aos constrangimentos e aos dogmatismos morais das ideologias modernas proporcionaram a procura de um maior conforto emocional e a busca de momentos mais aprazíveis, tendo-se registado uma maior procura na área dos serviços (Morace, 1993). Os antigos conceitos de “absoluto” e “universal” vão sendo abandonados e novas dimensões vão sendo apreendidas acerca da essência dos objectos. Tratam-se de capacidades não expressas, não objectiváveis nem previsíveis, designadas por *blank meaning* (Pombo, 2001), que representam toda a subjectividade inerente à realidade dos objectos e que lhes atribui sentido.

Neste contexto, a qualidade de um objecto deixa de considerar apenas a eficiência de um desempenho técnico para passar a contemplar também uma dimensão simbólica cada vez maior. Há, portanto, a percepção de uma funcionalidade mais alargada inerente aos artefactos, deixando de ser percebidos como ferramentas projectadas para o desempenho duma realização prática para considerar, fundamentalmente, a sua capacidade comunicativa reconhecendo-os como veículos de memória e afecto (Providência, 2001, Velásquez, 2000).

Em resultado desta atribuição de significados novas relações são estabelecidas entre o objecto e o sujeito. O primeiro, pela incorporação de uma identidade própria fundadora das suas capacidades comunicativas, adquire uma maior presença na vida do segundo por constituir um elemento representante da sua identidade, faculdade que o torna insubstituível. São estas propriedades que atribuem ao objecto uma dimensão de carácter único, que vão adiar o processo de rejeição e dilatar o seu tempo de vida, consistindo numa verdadeira expressão de *ecodesign* (Providência, 2001).

Dados os problemas ambientais com que a sociedade contemporânea se debate parece ser urgente a desaceleração do consumo (United Nations, 1987), problemática sobre a qual o exercício de *ecodesign* poderá vir a contribuir positivamente por estimular a diminuição da produção, promovendo a qualificação e durabilidade das novas propostas (Providência, 2001). Neste processo de criação a dimensão simbólica do objecto joga um papel primordial, não só por ser responsável pela vinculação de uma mensagem ao objecto (Verganti, 2003) e promover relações mais duradouras entre sujeito e objecto, mas também por possibilitar um meio de diferenciação que é percebida e valorizada pelos públicos.

Por reconhecer que o público contemporâneo enaltece, essencialmente, soluções que estimulem a fruição o design, enquanto disciplina que planeia e projecta artefactos, passa a centrar mais os seus esforços na função simbólica dos artefactos que projecta, actuando essencialmente sobre o seu potencial comunicativo. Neste sentido, o processo de design deixa de ser um mecanismo simples de criação que valoriza apenas os factores técnicos para se tornar num fenómeno complexo e humanístico, debruçando-se mais sobre as qualidades imateriais ou intangíveis do objecto (Celaschi, 2006).

3.5.1 Um exercício de *ecodesign* fundado na biotipologia dos objectos

A crescente degradação ambiental e o interesse dos públicos contemporâneos por produtos com maiores qualidades simbólicas impõem um reajuste da prática projectual, sendo incentivadas soluções que vão ao encontro destes princípios e que respondam afirmativamente a essas novas exigências. Se por um lado, a fragilidade ambiental pede a definição de medidas que promovam um desenvolvimento sustentado, por outro, a saturação do mercado, face à ausência de propostas diferenciadas, pede produtos que reflectam uma maior densidade cultural.

Neste sentido, a presente proposta assenta na reinterpretação da memória cultural subjacente ao extenso espólio de realizações que o património cultural português agrega (Providência, 2001). O exercício baseia-se na análise da biotipologia dos objectos, ou seja, na reflexão crítica das expressões culturais agregadas aos artefactos tradicionais, com o intuito de os reajustar aos modos de vida contemporâneos, criando assim novos motivos de consumo (ver figura 3.7).

A biotipologia dos objectos é uma designação obtida a partir de uma analogia fundada entre o objecto e o indivíduo. Sendo a biotipologia humana a ciência que estuda os temperamentos dos indivíduos a partir das suas emoções e dado o paralelismo estabelecido entre o modo de estruturação e funcionamento das criações contemporâneas com o dos seres vivos, entendeu-se pertinente o estabelecimento desta designação para significar a análise e reflexão das mensagens veiculadas pelos objectos tradicionais.

O exercício baseia-se na análise e reflexão crítica das expressões culturais agregadas aos artefactos tradicionais, reajustando-as aos modos de vida contemporâneos, criando assim novos motivos de consumo. Neste sentido, propõe-se uma reinterpretação da mensagem que eles veiculam, fazendo uso de metalinguagens aptas a revelar a sua verdadeira essência e a expressar melhor os seus valores imateriais e subjectivos, fazendo do novo artefacto uma expressão vera da memória que é chamada a representar.

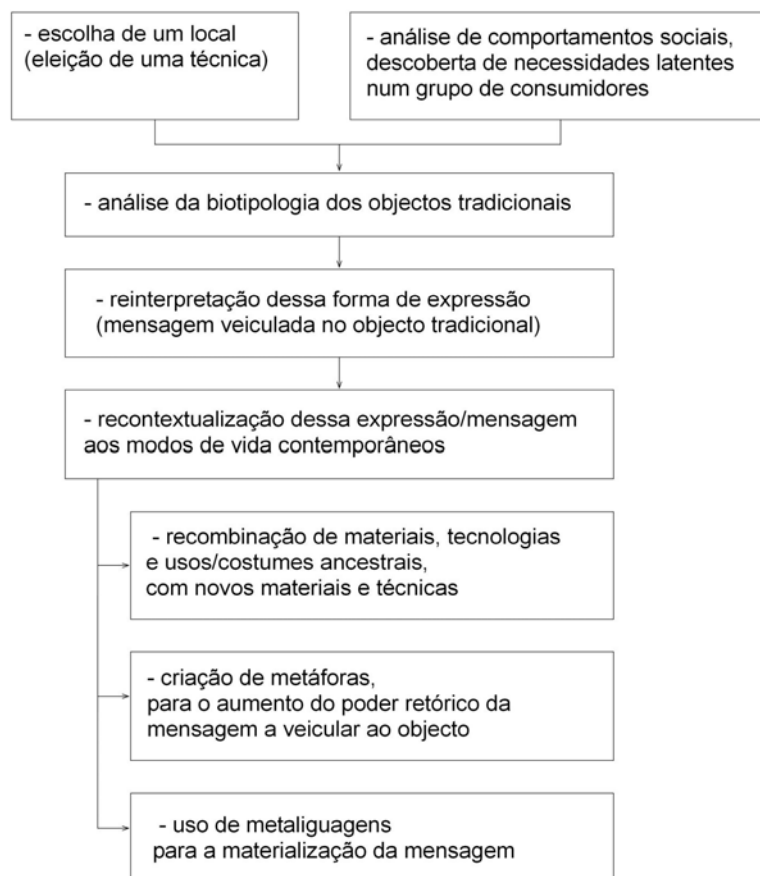


Figura 3.7 - Fases do modelo metodológico proposto para o exercício de *ecodesin*

O artesanato, por consistir num manancial de objectos que carregam consigo um poderoso património cultural depurado ao longo dos anos e por ser a prova viva das nossas experiências passadas, apresenta características que parecem constituir uma solução viável para a resolução das problemáticas contemporâneas, tanto pelos argumentos culturais que veicula, como pela utilização de técnicas e matérias-primas de baixo impacto ambiental.

Na figura 3.7 é apresentada uma proposta de metodologia conceptual que se julga ser um meio mais adequado para a criação de novos produtos, tendo em conta os padrões contemporâneos e que vem detalhadamente comentada nas secções que se seguem.

a) Artesanato – potencialidades e debilidades

O artesanato consiste num conjunto de sistemas de produção que visam a manufactura de objectos. Para a sua conformação serve-se das matérias-primas locais e utiliza uma técnica específica que domina, geralmente, com perfeição. A estrutura produtiva é, frequentemente, montada na sua habitação e os recursos humanos são compostos pelo artesão que, por vezes, conta com o auxílio de familiares para o desempenho de tarefas secundárias.

Todas as tarefas que compõem a cadeia produtiva são efectuadas pelo artesão que tem também a seu cargo a responsabilidade de realizar pequenos ajustes técnicos, no sentido de adequar o objecto o melhor possível às necessidades do cliente. Os modelos que reproduz continuamente constituem um saber herdado que representa a sua mais valia produtiva e que constitui um segredo de família sobre o qual deve manter sigilo se quiser ver assegurada a sua subsistência económica.

Foi este processo de transformação que caracterizou o sistema produtivo até aos finais da Idade Média mas que, com a introdução dos ideais modernos e a aplicação dos avanços tecnológicos, ficou arcaizado. O artesão não acompanhou o processo de evolução industrial por não incorporar meios que lhe permitissem estabelecer uma reflexão crítica sobre a sua actividade, os seus objectos e o contexto que o rodeava, ou seja, não integrou o projecto (Providência, 2001).

Hoje, o artesanato rural caracteriza-se pela oferta de objectos que já não respondem eficientemente à função para a qual foram designados e revelam um profundo distanciamento dos contextos citadinos, por veicularem discursos simbólicos e finalidades práticas totalmente desajustados dos modos de vidas contemporâneos (ver figura 3.8 e 3.9).

O artesão, confrontado com a óbvia desactualização da sua produção, tenta readaptar os produtos a funções diferentes daquelas que constituíram a razão da sua existência, no intuito de remediar a sua situação económica e protelar uma morte anunciada. Naturalmente, estes objectos, no desempenho das suas novas funções, revelam um baixo grau de eficiência pois foram produzidos com vista a outras realizações (ver figura 3.9).

No entanto, apesar desta inadequação funcional e simbólica, os artefactos artesanais são a mais viva expressão do património cultural (Correia, 2003). São objectos com qualidades imateriais que comunicam uma informação cultural, que falam sobre as crenças e tradições de uma cultura, constituindo a representação de evocações passadas. A mensagem que incorpora é resultado da percepção e interpretação que a comunidade tem face à realidade que a circunscreve.



Figura 3.8 - Lenço dos namorados⁷ (Página web, 2006b, s/n)



Figura 3.9 - Pipa convertida em móvel para bebidas alcoólicas (Página web, 2006c, s/n)

Sendo assim, o artesanato, mais do que um conjunto de objectos com valor estético, consiste num espólio de realizações com um carácter informativo revelador de uma existência anterior. A preservação e manutenção deste legado cultural depende do esforço feito para o readaptar aos novos contextos sociais.

b) O contributo do design

O design, enquanto actividade que dota os objectos de sentido, encontra no artesanato um imenso espólio de informação sobre o qual poderá alicerçar as suas novas criações. Sobre ele deve reflectir criticamente e reinterpretar as mensagens por ele transmitidas, detectando os traços de identitários que lhe conferem a singularidade, com o intuito de os adaptar aos modelos urbanos de vida contemporâneos. A título de exemplo pode-se citar o trabalho concebido por Helena Cardoso e desenvolvido pelas comunidades de artesãs da Serra da Freita e de Montemuro.

Este processo de criação é mais do que a mera transformação formal dos produtos mediante a incorporação de elementos simbólicos. Visa uma operação que se inicia com a construção de uma mensagem baseada nos valores sócio-culturais e que virá a constituir a essência fundadora do produto. Ao materializar essa mensagem, por meio da utilização das linguagens iconográficas mais adequadas à sua transcrição, definir-se-á o aspecto formal do objecto.

⁷ Reprodução de um lenço que se pensa ter sido bordado há cerca de 40/50 anos atrás. “Lencinho que foste feito de noite ao Luar Vai dizer ao meu amor que eu de sempre o eide amar” é a mensagem bordada no lenço.

Assim, a acção do designer no âmbito desta prática projectual deve contemplar a compilação e análise da informação existente em relação à técnica artesanal eleita, ao contexto histórico do local onde essa prática tem lugar e às novas aportações efectuadas neste domínio noutras zonas geográficas de referência (Branco *et al.*, 2005). Deve também proceder a uma interpretação da sociedade, dos seus hábitos e das suas manifestações culturais, no sentido de detectar um hipotético grupo de consumidores (Branco *et al.*, 2005; Jégou *et al.*, 2001). Com a informação reunida o designer deve reflectir sobre as possibilidades de inovação, analisando a questão pelos diversos pontos de vista — da tecnologia (técnicas e materiais à disposição), do programa (usos e costumes) e da forma (linguagem simbólica) (Branco *et al.*, 2005, Providência, 2003).

Com base na informação recolhida deverá ser estudada a biotipologia dos objectos, procedendo à análise dos elementos mais característicos referentes ao contexto específico do material em análise. Os elementos poderão consistir numa matéria-prima de características invulgares, numa solução formal inusitada ou numa situação de uso peculiar, podendo vir a constituir um novo argumento de venda pelo sentimento de estranheza que poderá vir a suscitar no consumidor. Esse elemento representante de uma determinada memória cultural deverá ser trabalhado no sentido de ser recontextualizado por meio dos modelos urbanos de vida contemporânea constituindo, desta maneira, um objecto que, mantendo-nos ligados ao passado, nos atribuirá novos sentidos à vida.

A situação inovadora poderá resultar da recombinação de tecnologias artesanais, materiais e usos/costumes, com novos materiais e técnicas, numa perspectiva mais próxima das actuais tendências de consumo (Providência, 2001). Dessa permuta pode-se reconhecer logo à partida três combinações diferentes: uma apropriação da técnica, mas introduzindo novos materiais e/ou promovendo novos usos (ver figuras 3.10, 3.11 e 3.12); uma apropriação dos materiais, mas aplicado a novas situações de uso ou submetido a novas tecnologias de fabrico (ver figura 3.13); ou a recriação de um determinado uso ou costume pela criação de novos produtos que empreguem novos materiais ou que utilizem tecnologias alternativas às convencionalmente convocadas para o efeito (ver figura 3.14). Estas combinações podem variar segundo o seu grau utilitário, partindo de uma solução baseada na readaptação de um produto tradicional aos contextos contemporâneos (ver figura 3.15) até à manipulação de técnicas e materiais com vista à afirmação de um argumento retórico sem qualquer vínculo com alguma utilidade prática (ver figura 3.16).

Neste processo, a escolha do lugar é prioritária na medida em que ele define e limita, produtiva e culturalmente, as opções a considerar. As técnicas, os materiais, os hábitos e os usos a considerar irão reportar-se ao contexto escolhido. A história a retratar e o sistema produtivo a empregar também serão resultado dessa preferência geográfica. Nesta perspectiva, o design poderá ser encarado como um agente de desenvolvimento local capaz de aproveitar os recursos

loais e de interpretar as suas características únicas, com vista à construção de novos sentidos para a existência humana, pela manutenção e difusão os seus caracteres identitários (Salamon, 2005).



Figura 3.10 - *Woven cushion*, almofadas em feltro (Providência, 2001, p.45)



Figura 3.11 - *Briefcase e collegemap*, malas em feltro (Providência, 2001, p.44)



Figura 3.12 - *Filzschalen*, fruteira em feltro elástico (Providência, 2001, p.44)

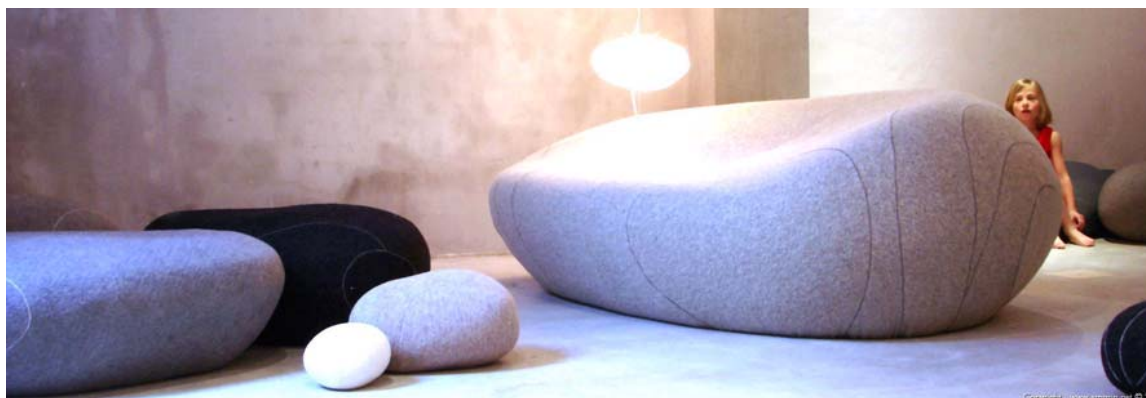


Figura 3.13 - *Livingstones*, almofadas de lã⁸ (Página web, 2006d)



Figura 3.14 - *Tic tac textiles*⁹, mobiliário de café interativo (Ernevi *et al.*, 2005)

⁸ As almofadas de chão ou o *amontoado de pedras* foram projectadas com o intuito de recriar uma área de descanso singular, proporcionando um ambiente de relaxe e decompressão psicológica, dando a sensação de férias permanentes. As almofadas de tamanho e formas variadas dão a possibilidade de fazerem inúmeras combinações.

⁹ *Tic tac textiles*, inspirado na cultura do *Tea-drinking*, é um conjunto de mobiliário de café que resultou da combinação da tecnologia informática com a têxtil. Este conjunto consiste em duas peças desenhadas para as pausas do chá, composto pelo banco Tic e pela mesa Tac. O tampo da mesa é coberto por material têxtil, que quando colocados em contacto com objectos quentes, activa padrões de desenhos, proporcionando uns minutos de ludicidade. Esse jogo só dura enquanto os objectos estiverem quentes, que equivale ao tempo de uma pausa para o café/chá.

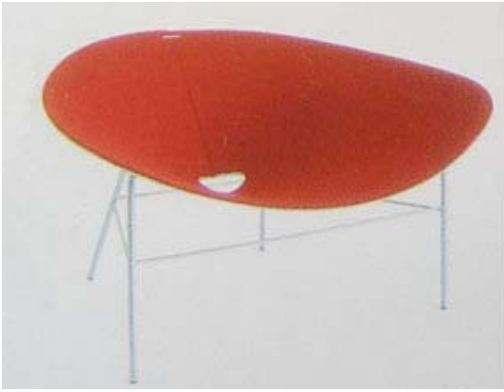


Figura 3.15 - *Bloom*, cadeirão com estrutura em metal satinado e em contraplacado de madeira de faia forrada a feltro (Providência, 2001, p.35)

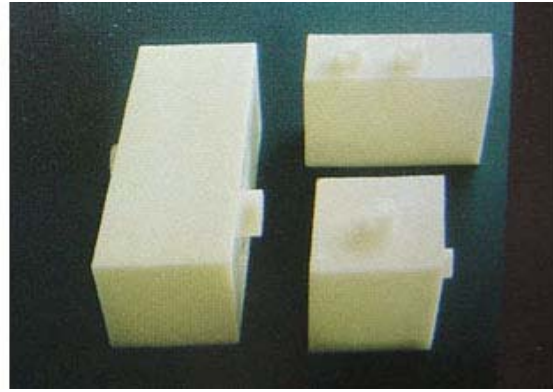


Figura 3.16 - *Perfect Lovers*, contentores em cera (Providência, 2001, p.61)

Com o intuito de construir propostas que suscitem novas sensações no consumidor o designer poderá socorrer-se da metáfora para encontrar elementos inéditos que confirmam uma maior força retórica aos argumentos de venda, distinguindo-se pelo efeito surpresa que serão capazes de suscitar junto dos públicos urbanos.

A metáfora, técnica usada pela poesia, consiste numa figura de estilo que expressa de modo subentendido, por associação, outros contextos não denotados. O seu valor simbólico também se reporta a um significado conotativo, só parcialmente presente. Para além do seu poder retórico, tem a capacidade de criar múltiplos significados, estabelecendo outras conexões ainda não percebidas. Ao adoptar esta técnica na atitude projectual o designer cria um conjunto de novos significados tirando partido da força expressiva resultante da combinação de contextos distintos, que cola ao objecto por meio da utilização de um sistema simbólico que ele reúne para a figuração da mensagem. Assim, a utilização da metáfora, por ser um meio que leva à descoberta de novos significados, poderá conduzir o processo de criação ao encontro de situações inovadoras (Providência e Pombo, 2003)

Este exercício de recontextualização poderá beneficiar também da adopção do uso de metalinguagens, que compreende mais do que a mera aplicação de um sistema iconográfico na materialização do conceito criado. O estímulo da visão através da solução formal apresentada, é apenas mais uma das componentes utilizadas ao serviço de uma intenção maior, a recriação de mundos imaginários. Para servir esse intento são também convocadas outras formas de expressão que possibilitem a reprodução dessas ambiências imaginadas, tal com a utilização de texturas, de sons ou cheiros, que ajudem o indivíduo a reportar-se a esses mundos imaginados.

Este método de geração de novas ideias vem pôr fim à convencional caracterização das formas de inovação, exclusivamente alicerçadas na tecnologia e no marketing (OCDE, 2005),

acrescentando uma terceira valência que considera a inovação pelo design. Na inovação pelo design, o novo reside na mensagem e na metalinguagem utilizada (Verganti, 2003).

A proposta não consiste tanto na oferta de um novo produto físico, mas na capacidade que ele tem em produzir/suscitar novos envolvimento estéticos e intelectuais com o utilizador. Aliás, neste processo, a solução formal ocupa uma importância secundária pois a intenção primordial assenta na prestação de um serviço ao indivíduo.

*Apart from styling, what matters to the user (in addition to the product's actual functionality) is the product's emotional and symbolic value-its meaning. If functionality aims at satisfying the operative needs of the customer, the product's meaning tickles her or his affective and sociocultural needs.*¹⁰(Verganti, 2003, p.35)

A lâmpada *Metamorfosi*, da Artemide, constitui um exemplo deste tipo de inovação. O elemento inovador não reside no candeeiro enquanto objecto físico, mas na sua faculdade de produzir novas ambiências que nos reportam a mundos imaginados repletos de memoráveis momentos (ver figuras 3.17 e 3.18). Este constitui também um exemplo de como transcender a informação (Martins, 2003), pois ninguém imagina que esta ideia tenha resultado de uma necessidade confessada pelo consumidor, mas sim do reflexo de uma atitude pró-activa do design face ao mercado, que pela interpretação que faz das movimentações sociais, consegue perceber necessidades latentes no consumidor.

Mas os casos a exemplificar esta ideia são vários. Para Ingo Maurer¹¹, “la mejor luz nace del corazón”¹²(Primavera del disseny, 2001). Este, focando a sua atenção na luz e não na lâmpada, consegue reproduzir novas ambiências, pelo uso de tecnologias alternativas às tradicionalmente convocadas para o efeito (ver figura 3.19). O conjunto de objectos de cozinha *Family follows fiction*, da Alessi, constitui um apelo ao optimismo e boa disposição, pela apresentação de propostas que veiculam uma boa dose de ironia e infantilidade (ver figura 3.20).

Se por um lado, a aplicação deste tipo de inovação tem a característica de não necessitar de laboratórios equipados com equipamentos onerosos, nem implicar a consecução de vários anos de investigação sobre determinada matéria (Jégou *et al.*, 2001), por outro, as potencialidades oferecidas pela Internet e pela digitalização têm vindo a facilitar a exequibilidade deste tipo de propostas. O grande volume de informação colocado ao dispor de todos os indivíduos, conjugado

¹⁰ “À parte do estilo, o que interessa para o utilizador (em acréscimo à actual funcionalidade dos produtos) é o valor emocional e simbólico do produto – o seu significado. Se a funcionalidade aspira a satisfazer as necessidades práticas do consumidor, os significados do produto toca as suas necessidades afectivas e socio-culturais” (T.L.)

¹¹ Designer de origem Alemã que se fixou em Itália, tem vindo a revolucionar o mundo da iluminação pela apresentação de ideias inovadoras.

¹² “A melhor luz nasce do coração” (T.L.)

com a capacidade de recombinação genética que as soluções informáticas vieram permitir (pela possibilidade de reconversão de todo o tipo de informação em bits), não deixa sonho nenhum por concretizar (Rausell, 2002).



Figura 3.17 – Efeito luminoso gerado pela lâmpada *Metamorfosi* (Verganti, 2005, p.13)



Figura 3.18 - Lâmpada *Metamorfosi* (Verganti, 2005, p.14)



Figura 3.19 - Candeeiro pendente (Página web, 2006e)



Figura 3.20 - Utensílios do conjunto de cozinha *Family follows fiction* (Página web, 2006f)

De entre as várias possibilidades tecnológicas, constam a capacidade de visualizar o objecto a três dimensões, a facilidade de subcontratar serviços específicos num lugar geográfico distante, bem como a oportunidade de distribuir os produtos a baixo custo. Estas vantagens abrem a possibilidade a qualquer cidadão em se tornar empresário, sem ter de estar confinado a uma zona geográfica, ou ter de fazer um grande investimento para o estabelecimento de uma unidade fabril. Neste cenário, o designer, pelas competências que incorpora, surge numa posição privilegiada para a elaboração de projectos economicamente bem sucedidos (Margolin, 2002).

3.6 As culturas regionais na “aldeia global”

Contextualizando estes pequenos mundos no cenário mundial damos-nos conta que eles coexistem numa dinâmica global de relações e procedimentos económicos, políticos e sociais que, contrariamente ao seu esforço de afirmação da identidade, promovem uma homogeneização dos gostos, da produção e do consumo. Participam da conformação da vida sem qualquer ligação às origens, vivendo apenas do momento presente. Independentemente do contexto, o indivíduo assiste aos mesmos programas de televisão, come o mesmo tipo de comida, veste o mesmo tipo de roupa, promovendo um dinamismo cultural que vai além fronteiras.

As grandes empresas multinacionais são as grandes protagonistas desta história. Promovem a integração de economias de grande escala, forçam rupturas políticas, aumentam o desemprego, em nome da manutenção dos altos índices de riqueza económica gerados. Os objectos aí produzidos não veiculam qualquer significado ou valor simbólico, estabelecendo por isso um baixo grau de empatia com o consumidor, provocando uma rápida substituição dos produtos. Neles tudo é ausência. Ausência de origens, de passado histórico, de essência, de sentido que vai levando a uma lenta desintegração das identidades culturais, em favor dessa cultura global.

Estes sistemas globais encontram máxima expressão nos grandes centros populacionais ou nos denominados países de centro, que se situam nas articulações da rede mundial de fluxos com altos índices de conectividade e que, por isso, estão mais expostos aos modelos de vida massificados, homogéneos e globais. Nos extremos dessa rede e com um baixo nível de conectividade estão os países de periferia que, graças à sua posição afastada em relação aos grandes centros de populacionais, puderam conservar o contacto com as origens (López, 2005).

Calvera (2000), percebendo uma relação saudável entre estas duas realidades, promove a criação de um modelo centro-periferia que venha a regular o percurso traçado para a história do design. Assim, os discursos veiculados pelos países de centro, responsáveis pelos modelos dominantes, servem de ponto de referência para se entender o que aconteceu em cada época, enquanto que

os discursos alternativos, empreendidos pelos países de periferia, têm a capacidade de influenciar o decurso do modelo predominante.

É nesta relação de forças que Margolin (2002) vê a potencial força dos designers enquanto produtores. Estes, detentores de pequenas unidades empresariais poderão converter em faróis de desenvolvimento pela apresentação de propostas que respondam a necessidades específicas, para as quais, as grandes estruturas empresariais não são sensíveis. Situa o sucesso da sua influência no mercado global, mais pela possibilidade de poderem abrir novos nichos de mercados, do que pela ideia de afrontarem os sistemas globais de produção.

A interdisciplinaridade é filha desse sistema global. Ela promove a interacção das diversas esferas disciplinares, proporcionando uma maior geração de conhecimentos. Privilegiou a integração da pesquisa, como instrumento de trabalho e adoptou o design como campo de actuação, factores que permitem às empresas manterem uma atitude pró-activa sobre o mercado (López, 2005).

O fenómeno global, profundamente enraizado nas dinâmicas sociais contemporâneas, não pode nem deve ser parado, há sim que criar sistemas alternativos que equilibram as debilidades desse sistema. As possibilidades oferecidas pelos recentes avanços tecnológicos facilitam a criação de pequenas unidades empresariais que, votadas à satisfação de necessidades específicas que as grandes organizações multinacionais não contemplam, podem contribuir para uma melhoria substancial das condições de vida das minorias.

Capítulo 4 · O design na indústria

As mudanças de que a sociedade tem vindo a ser alvo, fruto dos mais recentes avanços tecnológicos, têm vindo a suscitar o aparecimento de novas carências no consumidor que, lutando contra a massificação, revela novas necessidades de comunicação, nomeadamente afirmando uma identidade. Esta, por sua vez, encontra-se assente sobre um conjunto de valores culturais que serve de medida para a aquisição de determinados produtos em detrimento de outros. Em face disso novas relações são estabelecidas entre o objecto e o sujeito. Fruto dessas relações de carácter afectivo, o primeiro passa a gozar de um estatuto capital na vida do segundo, propriedade atribuí um carácter insubstituível, que adia o seu processo de rejeição e lhe dilata o ciclo de vida, fenómeno que revela ser uma autêntica manifestação de *ecodesign*.

A proposta metodológica apresentada na secção 3.5.1 – Um exercício de *ecodesign* fundado na biotipologia dos objectos assenta num exercício que se baseia na reflexão crítica do legado etnográfico de uma dada região, operando sobre ele no sentido de recontextualizar essas memórias culturais aos modelos urbanos de vida contemporânea, gerando desta maneira objectos que mantêm o indivíduo ligado ao passado e atribui novos sentidos à sua vida.

Por este processo metodológico contemplar o aproveitamento dos recursos locais, pensa-se que a adopção deste modelo por parte das unidades empresariais poderia consistir num meio para fomentar o seu desenvolvimento económico, tal como o da região. Assim, cientes do potencial oferecido pela região da Beira Interior, mais precisamente, pelo seu tecido industrial fortemente marcado pela presença da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), foi realizado um estudo que permitisse aferir nível da actual intervenção do design nestas empresas, com o objectivo final de propor um percurso estratégico alternativo ao modelo empregue actualmente, destinado a promover um aumento da competitividade, através da incorporação do design na sua cadeia de valor.

4.1 A indústria de lanifícios da região da Serra da Estrela

4.1.1 A identidade da região

A transformação da lã em tecido foi, desde cedo, uma actividade largamente praticada na região do interior centro de Portugal, mais propriamente nas regiões limítrofes à Serra da Estrela. Já desde os primeiros tempos da soberania portuguesa, no reinado de D. Sancho I (1154-1211), existem documentos que referem a proveniência de panos oriundos da Covilhã. Este rei,

conhecido pelo largo incentivo que deu à criação e desenvolvimento de indústrias, concedeu uma carta foral à Covilhã (1186) onde definia providências a tomar sobre as manufacturas daquela cidade, que já na altura se caracterizava por ser um centro com grandes rebanhos e afamada manufactura (Carlos, 1952).

Atribuem-se aos condicionalismos da região a razão da existência de tal prática, que vem explicar o facto da cidade da Covilhã, situada na encosta sul da Serra Estrela, se tenha vindo a afirmar, desde longa data, como um importante centro industrial laneiro na Europa.

O facto de se situar numa região montanhosa (ver figura 4.1), na proximidade dos percursos da transumância, abastecida por água abundante e de grande qualidade, vem justificar a agregação de um conjunto de empresários dinâmicos e de operários especializados na manufactura têxtil, com um saber-fazer acumulado ao longo de gerações (Pinheiro, 1998a).



Figura 4.1 - Vista panorâmica da cidade da Covilhã

A transumância, de *trans* (para além) e *humus* (país), designa os caminhos que eram percorridos pelos rebanhos por altura da primavera/verão em direcção às montanhas, para fugirem às amarelas e secas pastagens das planícies (Fabre *et al.* 2004). O que significa que desde o séc. XII, com o início da estação quente, os rebanhos provenientes de sítios tão longínquos como Campo D'Ourique (no sul alentejano) ou de Sória, de Segóvia e Mosteiro de Guadalupe (em Espanha) se deslocavam à Serra da Estrela, para poderem beneficiar das verdes pastagens aí existentes (Pinheiro, 2004).

Beneficiando desta circulação de gado, a Covilhã passou a ser o ponto de encontro para a realização de trocas comerciais. Por todas estas razões, esta cidade foi afirmando a sua posição como centro de lanifícios do País, concentrando-se aí o maior número de empresas desse ramo de actividade. Lugar que, até aos anos 70, se caracterizava pela existência da mono-indústria, constituindo-se como centro polarizador da prática lanífera que se foi fixando na área geográfica circunscrita à Serra da Estrela (Pinheiro, 1998c).

Mas se foi a população local quem proporcionou o desenvolvimento desta actividade ao longo de oito séculos, também ela (prática produtiva) influenciou, de forma marcada, a vida social e cultural da cidade conferindo-lhe uma identidade própria, que foi ganhando força com o decorrer dos anos.

A forte incidência da indústria imprimiu à cidade um carácter muito particular, que a própria fisionomia física deixa perceber. Rodeada e penetrada de fábricas, que se alojam preferencialmente nos dois vales que a circundam, com estendais de seca das longas peças acabadas de sair das tinturarias, o casario apinhou-se com pôde numa rechã exígua, transbordando por ladeiras e ‘escadinhas’, onde as praças não existem e os largos são pequenos e raros. (Vaz, 1988, p.475)

A Covilhã é o resultado de uma malha urbana que se foi desenvolvendo entre a Ribeira da Carpinteira, a norte, e a Ribeira da Goldra, a sul. As margens das ribeiras eram as zonas de eleição para a fixação das unidades fabris (ver figura 4.2) que aproveitavam a força das águas para desenvolverem a sua actividade. No espaço que restava foram-se acomodando as casas e palacetes (ver figura 4.3) entremeadas por rampas e escadarias, conferindo à cidade uma estrutura irregular. Os apelidos de família “Fiadeiro”, “Lambranca” ou “Fazendeiro”, bem como os nomes dos arruamentos ali existentes, como é o caso da “Rua da Indústria”, “Rua do Peso da Lã” ou “Estrada da Fábrica Velha”, constituem marcas bem visíveis do que aquela actividade fabril imprimiu na cultura local (Pinheiro, 1998a; Vaz, 1988).

No que respeita à matéria-prima, o tipo de lã existente na região caracteriza-se pela predominância da raça Merino da Beira Baixa, a sul da Serra da Estrela (distrito de Castelo Branco) e da raça Mondegueira, a norte (distrito da Guarda). A primeira raça proporciona uma lã de elevada resistência e uma boa capacidade de adaptação, consistindo na lã mais fina de entre as nacionais. Já a segunda propicia uma lã tipo churra, caracterizada por uma rusticidade única que é, em parte, resultado dos condicionalismos naturais da região onde tem origem, sendo essencialmente utilizada para a produção de tapetes e cobertores (ver figura 4.4 e 4.5) (Pinheiro, 2004).



Figura 4.2 - Fábricas situadas nas margens da Ribeira da Goldra



Figura 4.3 - Um dos vários antigos palacetes existentes na cidade da Covilhã, construção datada de 1923 (pertencente à família Carneiro¹)



Figura 4.4 - Produção de tapetes (Covilhã) (Canhestro, 2000)



Figura 4.5 - Cobertores de papa (Maçainhas) (Pinheiro, 2004)

Os tapetes da Covilhã e os cobertores de papa de Maçainhas, bem como os artigos feitos com burel (tecido tipicamente utilizado para a feitura do traje dos monges e que mais se produzia ali aquando da produção artesanal de panos) são os objectos tradicionais que compõem o legado

¹ Família proprietária da antiga empresa Lanifícios Carneiros, Lda.

patrimonial da região da Serra da Estrela. São estes artefactos que constituem o *ex-libris* cultural da região.

Ao analisar o contexto nacional constata-nos a existência de uma grande diversidade de raças ovinas totalizando 12 tipos de famílias de animais, cada uma apresentando uma identidade genética específica resultado das condições climáticas e geográficas onde estas se desenvolvem (Matos, 2000). Esta é uma realidade que espelha bem a diversidade, tanto biológica como cultural, que caracteriza o território nacional.

4.1.2 Breve contextualização histórica

Apesar de, desde o séc. XII, haver na região da Serra da Estrela uma forte incidência de unidades empresariais destinados à transformação de lã em tecido, a história da indústria laneira ficou marcada essencialmente por duas intervenções que o Estado levou a cabo para a dignificação daquela actividade produtiva. O objectivo era combater a dependência portuguesa das importações, através da modernização de uma unidade produtiva que servisse de exemplo a todas as outras.

Esses dois momentos correspondem à criação da primeira Fábrica Nacional de Sarjas e Beatas (1675 - 1690), processo orientado pelo Conde da Ericeira, e à fundação da Real Fábrica de Panos (1764 – 1820), impulsionada pelo Marquês de Pombal, tendo sido, após 1820, transferida para as mãos de particulares (Pinheiro, 1998b). Foram momentos que, por motivos diversos, se caracterizaram por uma forte intervenção estatal, podendo contar com a presença de mestres estrangeiros para assegurar o seu bom funcionamento. Mas por uma fraca coordenação governamental, uma grande burocracia e uma fraca burguesia mercantil, os processos acabaram por esmorecer e ficar aquém das expectativas (Pinheiro, 1998b, 1998c).

Desde então houve um período de franca expansão industrial (2ª metade do séc. XX), cenário que se manteve favorável à economia portuguesa até meados da década de 70, altura em que se deu o encerramento de várias unidades fabris. No entanto, a década precedente ficou marcada pela abertura da indústria portuguesa a novos mercados, facto que promoveu um forte crescimento no sector têxtil, que assim beneficiou de acordos estabelecidos com a Associação Europeia de Livre Comércio (EFTA) e, posteriormente, com a então Comunidade Económica Europeia (CEE) (Pombo, 1995). Coincidiu também com o fim do excessivo intervencionismo do estado, pondo termo à Lei do Condicionismo Industrial, criada em 1931 com o objectivo de estabelecer disciplina na economia portuguesa, estabelecendo taxas a onerar as exportações e barreiras alfandegárias para desincentivar a importação de máquinas, de matérias-primas e de produtos (Rosa, 1998).

A indústria de lanifícios, que até então trabalhava quase exclusivamente para o mercado português caracterizado pela limitação de matérias-primas², pelo baixo poder aquisitivo e por um ambiente pouco inovador, passa agora a tirar partido de um mercado mais alargado com elevado poder de compra, bem como do crescimento económico que então se registava nos mercados europeus (Pombo, 1995; Rosa, 1998).

O baixo custo de mão-de-obra constituía um óptimo chamariz para a captação de investimento estrangeiro, tendo sido um factor determinante para a competitividade portuguesa. Mas em resultado de três décadas de vigência da supracitada lei do condicionalismo o parque industrial encontrava-se completamente desactualizado, situação que veio a agravar-se no pós 25 de Abril de 1974, com um acentuado aumento dos salários que marcou o fim do principal factor de competitividade portuguesa. Por sua vez, as empresas portuguesas, porque tecnologicamente obsoletas, empregavam um grande número de trabalhadores, registando um baixo índice de produtividade.

Todos estes factores somados à fraca estrutura organizacional e à pouca agressividade comercial³, herdada desde o tempo da intervenção do Conde da Ericeira, aliada à crise económica internacional enfatizaram os problemas estruturais da indústria de lanifícios resultando, nos finais da década de 70, no encerramento de várias unidades fabris (Pombo, 1995).

Na década de 80 o cenário político português estabeleceu-se definitivamente e Portugal adere à CEE, altura em que se iniciaram os esforços de modernização tecnológica da indústria de lanifícios (Leitão, 1999). Esforço esse que foi reforçado na década de 90 e que, no total, resultou num aumento da produtividade portuguesa em 10% ficando, ainda assim, muito aquém da média europeia (Ministério da Economia, 2003). Com vista a colmatar esta diferença o Ministério da Economia lançou um programa de acções, em 2003, focando a necessidade das empresas apostarem na “imagem e internacionalização”, na “inovação e desenvolvimento” e na “qualificação dos recursos humanos”, áreas consideradas imprescindíveis para combater essa posição deficitária em que se encontra uma grande parte das empresas portuguesas.

4.2 Caracterização da fileira têxtil

A fileira têxtil compreende todos os processos que visem a transformação da fibra em produto final, que pode ser uma peça de vestuário, de têxteis-lar ou de têxteis técnicos (Melo e Duarte, 2001). O Sector Têxtil e Vestuário (STV) engloba um vasto número de actividades industriais, não

² As lãs nacionais não constituem uma boa matéria-prima para o desenvolvimento dos produtos produzidos pelas ITV portuguesa e é neste sentido que aqui se faz referência à limitação de matérias-primas.

³ Actualmente marcada pela total ausência de marcas.

só pela diversidade de materiais utilizados, mas também pela multiplicidade de operações que lhe estão associadas, envolvendo a produção de um grande número de produtos intermédios. Estes factos explicam a existência das várias subfileiras associadas à heterogeneidade de produtos e de processos de fabrico.

Assim, basicamente, as matérias-primas utilizadas neste sector podem corresponder a fibras de cinco tipos: as de origem vegetal (algodão, linho, cânhamo, entre outros), as de origem animal (lã e seda), as de origem mineral (amianto), as artificiais (desenvolvidas pelo homem a partir de polímeros naturais) e as sintéticas (que resultam da síntese química). O processo para a transformação destas fibras pode resultar na produção de tecidos (com aplicação em vestuário, têxteis-lar e têxteis técnicos), na produção de malhas (com aplicação no vestuário e nos têxteis técnicos) e na produção de não tecidos (essencialmente para aplicação em têxteis não convencionais e em têxteis técnicos). Os produtos prontos para distribuir pelo consumidor final são tipicamente de quatro tipos: o vestuário (em tecido ou em malha), os têxteis-lar, os têxteis técnicos e as cordas e redes (Curado *et al.*, 2000).

Em relação à balança comercial, o sector têxtil é favorável a Portugal tendo atingido o valor máximo em 2001, ano a partir do qual a taxa média de crescimento, tanto para as exportações como para as importações, tem vindo a decrescer. As exportações deste sector representaram, no ano de 2004, pouco menos de 15% do valor total das exportações portuguesas, tendo já representado um terço, em 1987. Apesar dessas descidas, o valor da cota de exportações mundiais para o subsector dos têxteis e do vestuário representaram 1% e 1,6% respectivamente, valor que ainda está bastante acima do da quota exportações globais portuguesas no mercado mundial (0,39%) (Marques, 2006).

No contexto europeu, a ITV tem também um grande peso na economia, sendo o principal sector exportador. Valorizam, essencialmente, estratégias de incorporação de valor acrescentado, em detrimento das baseadas no preço (Pombo, 1995) por perceberem que a venda de vestuário está intimamente ligada ao nível de vida das populações.

4.3 Ponto de situação para a indústria de Lanifícios

Dois terços da indústria nacional de lanifícios encontra-se sedeada no centro interior, disseminada pelos distritos de Guarda e Castelo Branco, caracterizando-se por uma forte concentração regional e estabelecendo uma forte dependência das populações locais em relação a este sector, factor que atribui uma maior responsabilidade social a estas empresas, revestindo-se de maior importância para a cidade da Covilhã (Pombo, 1995).

A ITV, apesar dos momentos tumultuosos por que tem passado desde a década de 70, conseguiu resistir ao completo desmoronamento restando ainda alguns bons exemplos de empresas que baseiam, fundamentalmente, a sua oferta numa boa relação qualidade/preço e numa grande flexibilidade que lhes permite responder eficientemente a curtos prazos de entrega. São estas mais valias que ainda fazem as grandes empresas subcontratantes internacionais optar pela produção portuguesa (essencialmente das empresas de vestuário e confecção), em detrimento da chinesa, paquistanesa ou da oriunda dos países de leste. Em face disto, a tendência seguida por estas empresas portuguesas vai no sentido de reduzir ainda mais os prazos de entrega (para um mês) e de aumentar o número de encomendas (de menores dimensões), continuando ainda muito dependentes das políticas das empresas para quem dirigem a sua oferta (Leitão, 1999).

No entanto, o fim das restrições quantitativas ao comércio internacional, a adesão da China à Organização Mundial de Comércio e a adesão dos novos países à União Europeia vêm pôr em causa a viabilidade económica alcançada neste tipo de estratégias. Para além disso, a China pretende ver aumentada a qualidade dos seus produtos têxteis nos próximos anos, vontade que já deixou expressa no 11º plano quinquenal (para aplicação no período de 2006 a 2010), fixando objectivos precisos nesta matéria. Mas a qualidade não é o único aspecto que a China pretende ver melhorado, fixando outra prioridade na criação de marcas (Portugaltêxtil, 2007a).

Pelo facto da ITV ser alvo de mão-de-obra intensiva, com todas as consequências sociais que esse facto envolve, uma comunidade composta pelos principais importadores e exportadores tem vindo a regular o comércio internacional de artigos têxteis, desde a década de 60, no sentido de irem sendo levantadas as várias restrições impostas ao livre comércio deste tipo de produtos. No dia 1 de Janeiro de 2005 foram levantadas as últimas restrições, transformando a União Europeia (UE) num mercado livre⁴, passando a ITV a estar sujeita às regras da Organização Mundial do Comércio (OMC) (Marques, 2006).

O governo português, sensível a esta problemática, desenhou e desenvolveu um conjunto de acções que se destinaram a promover um aumento de competitividade do tecido industrial português. O aumento da concorrência e a perda de capacidade do contexto português em captar ou manter investimento estrangeiro já começaram a dar resultados, não só pelas sucessivas quebras na balança comercial do STV, como também pela previsão ou efectivo encerramento de várias unidades fabris de consórcios estrangeiros instaladas em solo português (Diário Económico, 2007; Diário de Notícias, 2007).

⁴ Apesar de até 2008 ser possível à UE accionar algumas salvaguardas em relação às trocas comerciais para o sector dos têxteis

Essas medidas interventivas foram baseadas no resultado de um estudo que o Ministério da Economia solicitou à Boston Consulting Group, solicitando uma análise ao parque industrial português com o objectivo de perceber quais as deficiências do sistema. Foram detectados quatro problemas estruturais referentes a: 1) grande concentração no desenvolvimento de actividades baseadas num baixo valor acrescentado, 2) cada vez mais reduzida competitividade baseada nos preços, 3) fraca qualificação dos recursos humanos, tal como o fraco investimento em investigação e desenvolvimento e, por fim, 4) estrutura industrial muito fragmentada sem a presença de empresas líder. Foi com vista à eliminação destas lacunas, que o referido programa de acções – Programa Dínamo foi traçado (Ministério da Economia, 2003).

Neste sentido, foram estabelecidos três eixos de acção, entendidos como fundamentais para um rápido reposicionamento da ITV na cadeia de valor, sendo a única forma de igualar o índice de produtividade portuguesa ao da média europeia. Assim, é proposto o desenvolvimento de competências na área de “imagem e internacionalização”, da “inovação e desenvolvimento” e da “qualificação dos recursos humanos”.

Este programa de acção constituiu um alerta bastante evidente à indispensabilidade da integração do design na cadeia de valor, como meio para o reposicionamento das empresas na fileira têxtil, agregando um maior valor acrescentado aos seus produtos e dignificando a imagem que o produto português recolhe além fronteiras.

4.4 O impacto das PME's na estrutura social

Recentemente tem-se verificado uma maior atenção por parte dos vários observadores nacionais e internacionais ao grupo das Pequenas e Médias Empresas (PME's) e não é sem razão. Quando deparados com a percentagem de PME's no tecido empresarial constata-se que estas representam 99% das unidades empresariais da Europa – 19 e 99,5% em Portugal, sendo responsáveis por 57% e 69% do emprego, respectivamente. Estes são valores que traduzem bem a importância destas unidades empresariais como motor de crescimento económico (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), 2006).

Num relatório elaborado pelo Observatório das PME Europeias, em 2002, consta que no contexto da Europa-19, 93% das unidades empresariais⁵ são micro-empresas (empregam de 1 a 9 trabalhadores), apenas 6% são pequenas empresas (com 10 a 49 trabalhadores) e menos de 1% corresponde a empresas de média dimensão (Observatório das PME Europeias, 2002).

⁵ Estudo que considera as empresas de todas as áreas de actividade.

Ainda nesse relatório são comparadas as percentagens de emprego gerados pelas PME's entre a Europa-19, os EUA e o Japão, representando 66%, 46% e 33% respectivamente, sendo a dimensão média das PME's, nos EUA e no Japão, maior que a média das europeias. Atribui-se essa diferença à maior diversidade cultural existente na Europa, tornando-a num mercado mais segmentado.

Em relação aos objectivos empresariais das PME's, esse relatório refere o relatório que uma grande percentagem delas está apenas preocupada com a sua sobrevivência (20%), ou com a consolidação do seu negócio (24%) e que são as empresas de maiores dimensões que revelam maior preocupação com o desenho de estratégias de crescimento. No período compreendido entre 1995 e 2000 foi observado que as PME's, quando confrontadas com o aumento da concorrência, aumentaram o número de contactos internacionais.

No contexto português, a tendência revela-se semelhante. Num estudo publicado pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) em Novembro de 2006, aquando do seminário *Benchmarking* e Competitividade, revela que o mercado externo é o principal destino da produção da indústria portuguesa. Uma análise às 463 empresas do sector industrial que se encontram inscritas no índice de *Benchmarking* Português mostra que 71% dessas empresas são exportadoras, obtendo um valor médio de facturação de cerca de 10,7 milhões de euros relativamente as vendas efectuadas para o estrangeiro (Diário de Notícias, 2006).

Em 2006, as empresas Têxteis Domingos Almeida e Têxteis J. F. Almeida constituíram uma aliança estratégica para a internacionalização da marca Tony Miranda, a qual conjuga produtos de ambas as empresas numa óptica de complementaridade, baseando a oferta numa combinação de roupa de cama e tecidos para decoração com felpas. Em face disso, a Têxteis Domingos Almeida, uma empresa de média dimensão, viu o seu volume de negócios aumentar em 25%, registando uma facturação na ordem dos 5,400 milhões de euros (Portugaltêxtil, 2007b).

Também a marca Paula Borges se lançou, em 2001, no processo de internacionalização em Espanha com a apresentação de peças de vestuário feminino que se diferenciam pelo detalhe, contando já com 50 pontos de venda em terreno hispânico. Decorrido um período de 3 anos, lançou-se também no mercado norte-americano. Em 2005, a empresa detentora da marca, com 42 trabalhadores, já facturava 1 milhão de euros, dos quais 40% correspondiam à produção de marca própria, sendo os restantes 60% produzidos em regime de *private label*, sendo intenção da administração inverter estes valores no espaço de dois anos (Portugaltêxtil, 2007c).

Estes dois casos são testemunho do sucesso alcançado por meio da criação de uma marca e das vantagens conseguidas através do processo de internacionalização, podendo constituir exemplos

a seguir. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2003, Portugal tinha 275 mil empresas registadas das quais 99,6% eram PME's, sendo responsáveis por dois milhões de postos de trabalho. Dessa percentagem, 97,2% são micro-empresas sendo geradoras de mais de metade dos postos de trabalho (55,4%) mas que concretizam apenas 36,2% do volume de negócios (IAPMEI, 2006). Aumentar este valor percentual significaria uma melhoria das condições de vida para mais de 50% das pessoas que se encontram no activo. Apesar das empresas de menor dimensão terem percentagens mais altas no sector do turismo, comércio e serviços, também representam uma percentagem considerável para a indústria transformadora.

Sendo as PME's estruturas organizacionais mais pequenas e flexíveis que as grandes empresas, deveriam reunir esforços no sentido de incorporar competências que lhes possibilitassem a criação de propostas com maior valor acrescentado baseado na diferenciação, canalizando os seus esforços para nichos de mercado, pouco ou nada explorados (Giménez e Peris, 2000; Bruce e Cooper, 1999)

4.5 As infra-estruturas da região da Serra da Estrela

A região da Serra da Estrela reúne já, neste momento, um grande número de infra-estruturas capazes de ajudar ao desenvolvimento da ITV ali sediada. Para além de reunir naquele espaço geográfico uma subdelegação do centro tecnológico (CITEVE) e de dois centros de formação (CILAN e CIVEC), agrega também uma Universidade (Universidade da Beira Interior) com capacidade para a formação de profissionais competentes nas áreas da engenharia e design têxteis (figura 4.6), bem como de outras áreas que são indispensáveis à generalidade das empresas, e de um museu, dedicado à preservação e promoção da cultura industrial que ali se desenvolveu.

Em 1989 foi criado o Museu dos Lanifícios que, posteriormente, integrou um centro de documentação e base de dados e imagens. O museu é a resposta viva a um projecto inovador que pretende conservar, investigar e divulgar o espólio de bens patrimoniais que assumam maior representatividade no património cultural da região (figura 4.7 e 4.8).

Porque é na Covilhã que, desde há 800 anos, se tem concentrado a maior parte das empresas de lanifícios existentes em Portugal, o museu seleccionou a cultura laneira como mensagem a transmitir ao público que o visita, forjando sobre ela a sua identidade e traçando a partir daí a sua missão estratégica. Este complexo museológico é caracterizado pela musealização *in situ* das provas mais significativas de práticas ancestrais de transformação lanígera, privilegiando aquelas que se encontram localizadas na área geográfica que circunscreve a Serra da Estrela. A ideia da criação de um museu polinucleado surgiu da vontade de reproduzir e recontextualizar, o mais fiel

possível, as várias fases da transformação da lã que ali foram tendo lugar ao longo dos séculos (Pinheiro, 1998a).



Figura 4.6 - Universidade da Beira Interior



Figura 4.7 - Núcleo sede do Museu de Lanifícios (fachada principal da Real Fábrica de Panos)



Figura 4.8 - Núcleo da Real Fábrica Veiga do Museu de Lanifícios

Por fim, o centro de documentação revela ser uma excelente base de trabalho para todos os profissionais que desenvolvam a sua actividade na área dos têxteis, oferecendo-lhes a possibilidade de consultar os arquivos fabris e a base de dados e imagens, mostrando da forma mais completa possível o portefólio de produções industriais compreendidas entre finais do séc. XIX e finais do séc. XX (1993).

4.6 A indústria têxtil na Covilhã – caso prático

Os baixos índices de produtividade das empresas portuguesas quando comparados com a média dos países europeus revelam uma realidade preocupante, principalmente quando os índices de exportação e importação denotam tendências negativas e as sucursais de empresas estrangeiras (essencialmente do ramo do vestuário e confecção) instaladas em território nacional, decidem encerrar para se fixarem em países onde os custos produtivos sejam mais baixos.

A perda de competitividade de uma boa parte das empresas portuguesas é um facto para o qual a única saída será o estabelecimento de estratégias que visem a incorporação de mais valias ao produto, de forma a que este se traduza numa oferta de maior valor acrescentado. Dada a necessidade urgente de reposicionamento do tecido industrial português e provada a imprescindibilidade da integração do design para alcançar tal meta, não só por pareceres dados por empresas de consultoria (Ministério da economia, 2003) como também por vários estudos realizados a provar o seu impacto positivo na vida das empresas (Giménez e Peris, 2000; Mozota, 2002; Design Council 2002a, 2003, 2004), tem este estudo o propósito de encontrar uma forma viável de abraçar semelhantes intentos.

Assim, o objectivo deste trabalho tem como fundamento principal uma contribuição para o desenho de um caminho estratégico alternativo ao correntemente utilizado pelas empresas do STV da região da Beira Interior. Pretende-se, desta forma, que as empresas consigam ver os seus índices de produtividade e a sua competitividade aumentar, graças à incorporação do design na cadeia produtiva, reduzindo assim, as diferenças de produtividade que têm em relação aos seus parceiros europeus. Ao integrá-lo, a empresa irá automaticamente reposicionar-se na cadeia de valor, ficando capacitada para conceber produtos/serviços de maior valor acrescentado, distintos da actual oferta de mercado.

Com vista à detecção de possíveis debilidades da ITV da região da Beira Interior e à elaboração de propostas de actuação mais adequadas a este contexto específico, foi realizado um levantamento de dados que permitem aferir o actual grau de intervenção do design nessas empresas. Nesse sentido, foi desenvolvido um questionário que permitirá analisar com rigor os contornos da situação actual.

4.6.1 Metodologia utilizada para a recolha de dados

Com vista a uma análise mais detalhada dos problemas que afectam negativamente a competitividade do tecido industrial português foi seleccionada a ITV, como base de trabalho (Quivy e Campenhoudt, 1992).

De acordo com esta primeira delimitação, optou-se por fazer incidir o estudo sobre a região da Beira Interior, que compreende os distritos da Guarda e de Castelo Branco, por serem parte integrante de uma região onde, por tradição, se trabalha a lã, facto que fez ali reunir cerca de dois terços da indústria de lanifícios portuguesa.

Uma vez delimitado o campo de análise, procedeu-se à colecta de uma lista completa das empresas em funcionamento. Foi então requerida à Inspeção-geral de Trabalho (IGT) – delegação da Guarda e Covilhã e subdelegação de Castelo Branco, uma listagem completa das empresas da ITV sedeadas nas suas áreas de jurisdição. No entanto, paralelamente à recepção das referidas listas, foi advertido o facto de estas se encontrarem desactualizadas e que cerca de 90% das empresas que ali constavam já tinham encerrado.

Posto este problema, decidiu-se recorrer às listas das empresas que constassem da base de dados das associações representantes dos dois subsectores em estudo. Foi então contactada a Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL) com o intuito de requerer uma lista completa das empresas do subsector dos têxteis, e a Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção (ANIVÉC) com vista a obter a lista completa do subsector do vestuário, perfazendo, no final, uma lista de 53 empresas.

a) Escolha e formulação do instrumento de recolha de dados

O método de recolha de dados utilizado foi o inquérito através de questionários feito com o objectivo de reunir informação para análise e tratamento de forma a poderem ser tecidas algumas considerações (Bell, 1997). A primeira versão deste foi elaborada com base na literatura científica e em entrevistas exploratórias não estruturadas.

Da revisão da literatura foram retirados os conceitos essenciais a serem testados e das entrevistas exploratórias foram retiradas informações que asseguraram a pertinência das questões elaboradas para o estudo em causa, ajudando à melhor adaptação destas ao contexto empresarial em análise. Foram realizadas duas entrevistas, uma com um elemento do corpo dirigente da ANIL e a outra com um da ANIVÉC, entidades eleitas, pela sua posição privilegiada em relação ao tema em estudo, por manterem um relacionamento estreito com os inquiridos e possuírem, ao mesmo tempo, uma visão mais clara e imparcial da realidade empresarial (Bell, 1997). As entrevistas

consistiram numa breve exposição dos objectivos do trabalho, o que deu início a uma conversa que se pautou por um número mínimo de intervenções do entrevistador, tendo este apenas a função de registar as ideias de interesse e ir conduzindo a conversa, de forma a não se dispersar do tema primordial.

Analizadas as informações obtidas por entrevista, foi ultimado o questionário e submetido a um pré-teste, aplicado a seis empresas (amostra reduzida de estrutura homóloga à população alvo que se pretendia estudar). O objectivo deste procedimento foi o de descobrir problemas que esse instrumento pudesse apresentar na recolha de dados, nomeadamente na detecção de perguntas sem qualquer valor acrescentado. Nesta fase, o questionário fazia-se acompanhar de uma ficha de avaliação onde o inquirido relatava não só o tempo dispendido com o seu preenchimento, bem como a sua legibilidade ou outro comentário que o inquirido julgasse necessário fazer (Bell, 1997).

A presença do investigador aquando do preenchimento dos questionários-piloto foi julgada imprescindível para a detecção das limitações do instrumento construído. O seu papel consistia apenas na clarificação de possíveis dúvidas, não tendo interferido no processo de preenchimento do mesmo. Depois de uma análise às debilidades observadas decorrentes da aplicação dos questionários-piloto foram elaboradas algumas alterações, nomeadamente no vocabulário utilizado e na redução de perguntas que foram consideradas redundantes. Rectificadas todas as anomalias detectadas, foi reelaborado o questionário final e enviado para todas as empresas da amostra considerada.

b) Composição do instrumento de recolha de dados

De uma maneira geral, os questionários servem para obter informações factuais acerca de determinado assunto (Fortin, 1996), mas também para recolher as opiniões, percepções e comportamentos dos indivíduos visados, pois é pelas qualidades que eles esperam ver e/ou obter sobre determinado conceito que se fica a saber o que é mais valorizado por eles (Bell, 1997).

Neste sentido, o questionário foi construído com a intenção de testar comportamentos, mas também para saber das opiniões formadas na mente dos inquiridos. Utilizaram-se, essencialmente, questões dicotómicas (sim/não), de escolha múltipla e de escolha fixa, agrupando-as mediante o tema (Fortin, 1996). As várias perguntas foram elaboradas de maneira a que os conteúdos das respostas estivessem relacionados (Bell, 1997).

O questionário construído em fase inicial (questionário-piloto) era formado por 22 perguntas, acompanhadas por um texto introdutório a explicar os objectivos do mesmo. Assim, as perguntas nº 1, 2 e 3 tinham a função de caracterizar a amostra segundo a sua área de laboração, mercados

aos quais destinavam a sua mercadoria e a forma como era desenvolvida a sua actividade produtiva.

As perguntas entre a nº4 e a nº 11 estavam relacionadas com o *core* estratégico e tinham como objectivo perceber qual era o peso estratégico do design na estrutura organizacional da empresa. Desta feita, as perguntas nº 4 e nº 5 pretendiam saber, segundo o entender do inquirido, qual o grau de implicação que o design tinha para a eficiência empresarial e para a agregação de maior valor acrescentado. No fundo, a ideia consistia em saber qual o grau de importância que a disciplina colhia no seio da organização.

Mas se estas duas perguntas eram de opinião a nº 6 já tinha um carácter factual pretendendo saber, na realidade, que disciplinas eram consideradas para a formulação da missão estratégica da empresa. As perguntas nº 7 à 10 tinham como objectivo saber qual era o elemento escolhido para ser o motor da estratégia, quais os pontos fortes e fracos e perceber qual a relação entre todas estas respostas respeitantes ao *core* estratégico. O objectivo final era o de perceber se o design teria alguma intervenção a este nível ou se haveria alguma tendência para a mudança (pergunta nº 11).

As perguntas nº 12, 13 e 14 foram elaboradas com o intuito de conhecer qual a percepção que os administradores destas empresas tinham acerca do mercado, com o intuito de ficar com uma ideia melhor definida sobre o tipo de utilização que fazem da disciplina de design. Deste modo a pergunta nº 12 era de opinião, sendo as nº 13 e 14 perguntas factuais.

As perguntas nº 15, 16 e 17 eram de opinião, onde se pretendia saber qual é a definição que os administradores das empresas visadas têm para qualidade e para designer e qual a relação existente entre dois conceitos.

A pergunta nº 18 era constituída, na sua essência, por um conjunto de perguntas factuais que pretendiam recolher informação sobre a forma como decorre o processo de criação de novos produtos. As primeiras quatro alíneas visavam saber qual era a posição ocupada pelo design na estrutura organizacional e qual a formação dos profissionais que estavam directamente implicados no processo criativo. Nas restantes quatro perguntas foi testada a forma como o processo de criação se desenrola no seio organizacional. Versaram sobre a periodicidade das criações, a realização do *brief*, a metodologia utilizada e as fontes de informação utilizadas para a concepção dos produtos.

As perguntas nº 19 e 20 questionaram os inquiridos sobre o tipo de política promocional eleita pela empresa para a divulgação dos seus produtos. A pergunta nº 21 pretendia perceber se era levada a cabo alguma atitude interventiva com vista ao melhoramento de alguma componente da

estrutura organizacional. Por último, a pergunta nº 22 interrogava sobre o volume de negócios e resultados líquidos nos últimos 3 anos. Esta pergunta foi colocada em último lugar por se tratar de um assunto delicado (Bell, 1997).

Depois de efectuados os questionários-piloto e analisadas as deficiências detectadas, procedeu-se às seguintes transformações:

- foram retiradas as perguntas nº 4, 9, 10, 13, 18.8, 19 e 21 por se revelarem absolutamente redundantes ou por não terem qualquer valor acrescentado;
- foram incluídas ou retiradas opções nas perguntas nº 3, 5, 8, 10, 11, 14.4.1, 14.7.1;
- foi alterado vocabulário técnico na pergunta nº 12.

c) A recolha dos dados

Os questionários foram construídos em formato digital (empregando linguagem php para o efeito) colocado num servidor de Internet. Por correio electrónico foi enviado o endereço da página que continha o questionário, sendo acompanhado por uma senha de entrada específica para cada empresa.

Optou-se por esta via por ser um suporte mais dinâmico e interactivo, mais rápido, mais ecológico e menos oneroso, oferecendo a possibilidade de mostrar apenas uma questão de cada vez, factor que levava a uma menor dispersão da atenção do inquirido. Este meio ofereceu a possibilidade de, no final do seu preenchimento, as respostas serem automaticamente submetidas para o correio electrónico do investigador.

Posto isto, foram contactadas todas as empresas que faziam parte da amostra com o objectivo de obter ou confirmar a morada de correio electrónico. Para as três empresas que não tinham acesso à Internet foi-lhes enviado um exemplar em papel por correio.

O envio do questionário foi efectuado uma vez, sendo reforçado por três vezes o pedido para o seu preenchimento. Assim, as primeiras duas chamadas foram feitas por correio electrónico e as outras duas foram realizadas pela mesma via, mas com o auxílio do telefone.

Nas primeiras duas chamadas foram obtidas 9 respostas (17% de taxas de respostas). Na terceira chamada optou-se por recorrer também ao contacto telefónico, com o objectivo de interceptar possíveis falhas no envio/recepção da informação. A taxa de respostas, após esta terceira chamada, subiu para 45,2%.

O envio dos questionários por correio electrónico revelou-se ser muito eficiente quando conjugado com o contacto telefónico. Hoje em dia, a via electrónica é muito explorada como meio de

promoção de produtos e serviços, facto que leva as empresas a eliminarem todos os contactos cujo destinatário desconheçam. O contacto telefónico, sendo uma forma de contacto mais personalizada permitiu contornar esse problema.

A quarta chamada já só juntou mais 3 respostas tendo sido efectuada apenas para as empresas que, em contactos anteriores, tivessem exprimido vontade em participar. A intenção da sua realização era a de informar que o período dedicado à recepção de respostas iria terminar. A taxa final de respostas recebidas fixou-se em 50,9%.

d) Tratamento dos dados

Nesta fase, já com os dados dos questionários inseridos numa base de dados, procedeu-se à realização de testes estatísticos com intuito de perceber o comportamento das variáveis e de descobrir as relações que possam existir entre elas (Fortin, 1996).

Numa primeira fase foi feita uma análise com base na estatística descritiva cujo objectivo era o de descrever as características da amostra, bem como dos valores obtidos pela medida das variáveis.

Numa segunda fase foram feitos testes para saber que tipo de análise estatística inferencial deveria ser feita. Na assimetria obteve-se um valor absoluto muito elevado (1 ou superior) e para a generalidade das variáveis obteve-se uma distribuição gaussiana, facto que já seria de esperar dado o tamanho da amostra ser inferior a 30. Posto isto, decidiu-se optar pelos testes não paramétricos utilizando, essencialmente, os testes do qui-quadrado e da mediana. O objectivo destes testes era perceber o tipo de correlação existente entre as variáveis em estudo. As correlações são expressões estatísticas que mostram especificamente a relação ou associação de duas variáveis (Bell, 1997).

Assim, as variáveis nominais do tipo 0 – 1 (sim/não) foram interpretadas como sendo ordinais (como é o caso das variáveis da pergunta nº 3, por exemplo). As outras variáveis nominais, que admitiam várias respostas não quantificáveis nem escalonáveis, foram alvo de um tratamento diferente. Com estas procedeu-se também ao cruzamento delas com outras variáveis, mas aqui o coeficiente *Linear by Linear association* não tinha uma interpretação válida, não se podendo identificar qualquer tipo de correlação. A única conclusão que se podia tirar para estes casos era a de saber qual das opções dessa variável teria sido mais escolhida pelos inquiridos que tivessem seleccionado uma determinada opção de segunda variável. Por exemplo, dos inquiridos que seleccionaram a 2ª opção da pergunta nº 9, qual foi a opção que mais escolheram na nº 10?

As variáveis ordinais ou nominais (que pudessem ser interpretadas como ordinais) e as variáveis de escala foram cruzadas e submetidas a testes de assimetria linear, determinando as correlações, positivas ou negativas, que existissem entre elas. Neste caso, se o valor de *asympt sig* fosse maior ou igual a 10% nada se podia concluir em relação à correlação das duas variáveis. Se fosse inferior significava que havia uma correlação entre aquelas duas variáveis, pelo que teria então de se analisar os valores residuais das tabelas. Se estes valores se encontrassem numa relação ascendente, significava que a correlação era negativa, se fosse descendente, queria dizer que era positiva.

Por exemplo, no caso do cruzamento da variável “volume de negócios 2004” com “mercado interno” a *asympt sig* na associação linear é de 1.4% logo há correlação entre variáveis. Observando os resíduos standard concluiu-se que a correlação entre as variáveis é negativa. Os resíduos mais significativos encontraram nas posições (1,7) e (4,1), o que quer dizer que, os maiores valores obtidos no volume de negócios de 2004 correspondem a empresas que dirigem maioritariamente a sua oferta para o mercado interno.

4.6.2 Análise dos resultados obtidos

Das 27 empresas inquiridas, uma não respondeu à pergunta sobre o número de trabalhadores, sendo que, a maior parte das unidades fabris auscultadas correspondem a empresas de pequena e média dimensão (figura 4.9 e 4.10). De acordo com os dados apresentados na figura 4.10 constatamos que o número total de empregados destas empresas perfaz 2676, dos quais 1502, cerca de 60% do número total de trabalhadores, laboram em empresas de pequenas e médias dimensões.

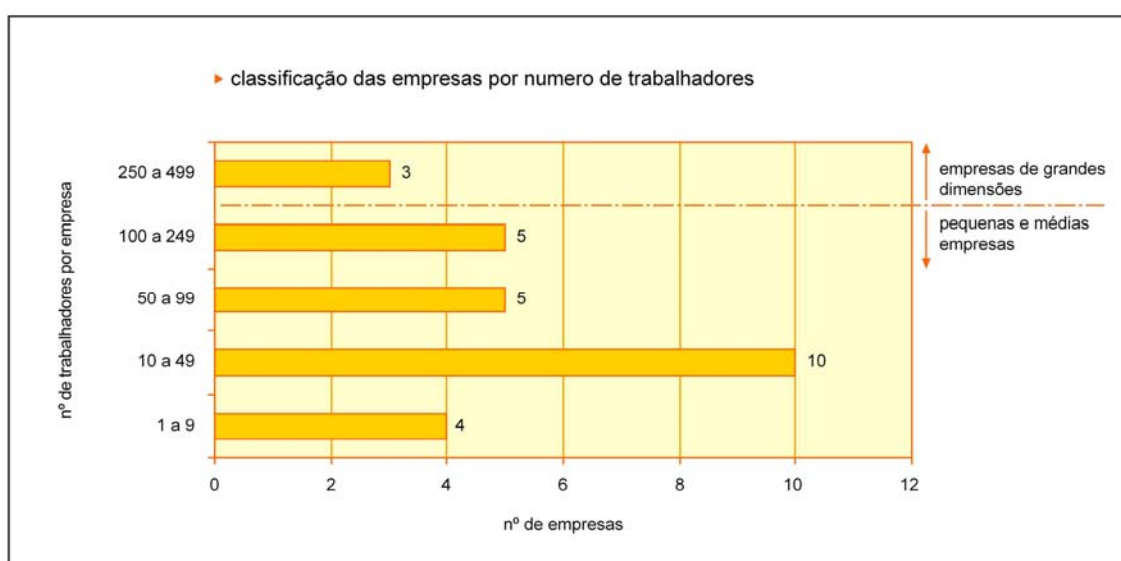


Figura 4.9 - Classificação das empresas por número de trabalhadores

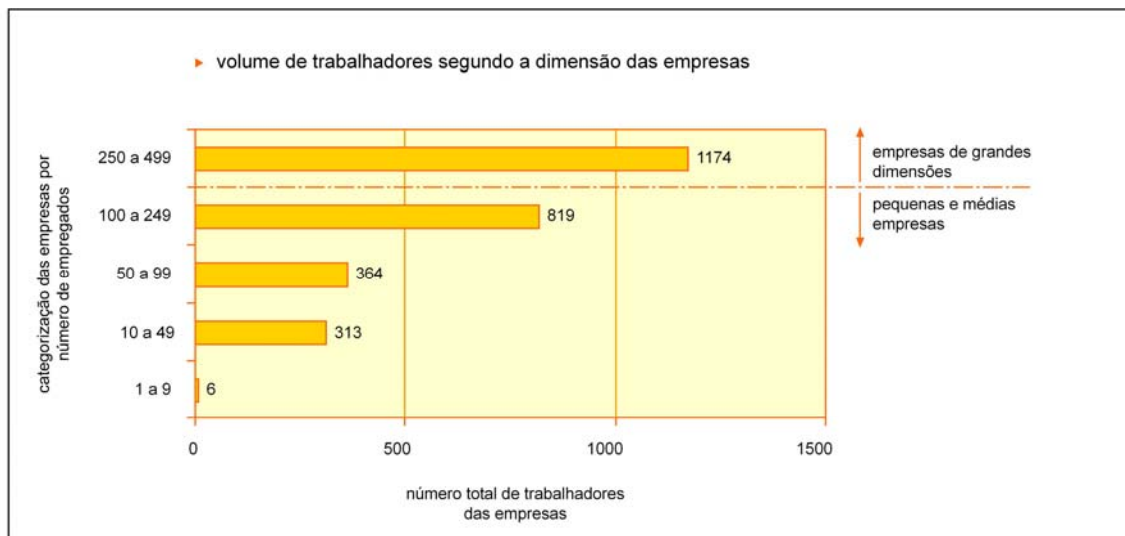


Figura 4.10 - Volume de trabalhadores segundo a dimensão das empresas

Do cruzamento da variável “nº de trabalhadores” com as variáveis “mercado interno”, “mercado externo”, “volume de negócios” e “resultados líquidos” conclui-se que são as empresas com maior número de trabalhadores que apresentam um maior número de vendas para os mercados externos, relação que se verifica para ambos os ramos de actividade - tanto para a indústria de vestuário e confecção como para a indústria de lanifícios. Também são estas as que reúnem maiores valores no volume de negócios e nos resultados líquidos.

De acordo com o gráfico da figura 4.11 verificamos que o sector têxtil nos distritos que circundam a região da Serra da Estrela, Guarda e Castelo Branco, vê a sua presença reforçada pela indústria de lanifícios, que representa 67% da ITV existente na região. Os restantes 33% correspondem à indústria de vestuário e confecção.

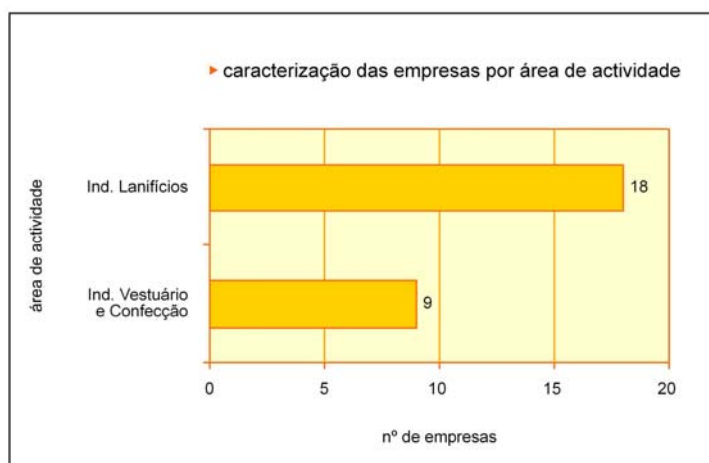


Figura 4.11 - Caracterização das empresas por área de actividade

O processo de transformação da lã em produto próprio para consumo é bastante complexo, tendo que ser submetido a várias operações de transformação, requerendo maquinaria variada para o efeito. Neste sentido, é frequente encontrar unidades fabris que incorporam apenas algumas fases do processo produtivo (figura 4.12). Dada a pequena dimensão da amostra procedeu-se a uma análise qualitativa dos dados obtidos. Deste modo, apurou-se que apenas 28% das empresas analisadas incorporam as principais fases de transformação da lã em tecido.

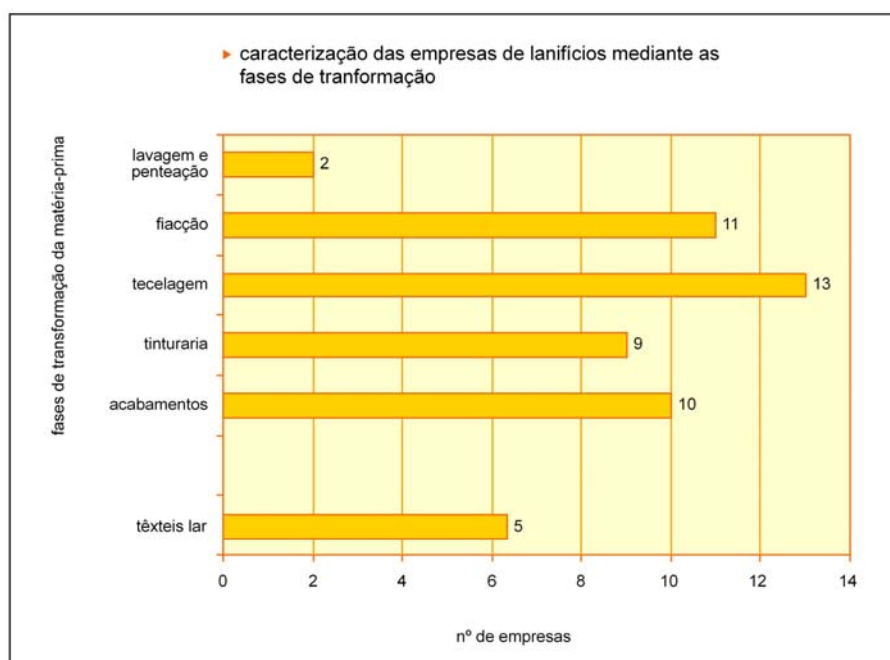


Figura 4.12 - Caracterização das empresas de lanifícios mediante as fases de transformação

O passo seguinte à transformação da lã em tecido compreende a confecção dos artigos destinados ao consumidor final, sendo o vestuário de homem, de senhora e artefactos para o lar, os produtos mais confeccionados por este grupo de empresas, como se pode constatar nas figuras 4.12 e 4.13.

A indústria têxtil da região da Serra da Estrela, pelo facto de ter sido alvo de várias intervenções estatais no sentido de promover a dinamização da produção local, focalizou a sua produção no sentido de colmatar necessidades governamentais através do fabrico de fardamentos. Deste modo, a produção da região era absorvida pelo mercado português, mais especificamente por instituições públicas, cenário que perdurou até à década de 60. Actualmente, como podemos verificar no gráfico da figura 4.13, o número de empresas que se dedicam à produção de fardamento é bem mais reduzido. A produção actual versa, essencialmente, sobre a elaboração de vestuário masculino, pois trata-se de produtos cuja diferenciação não implica grandes alterações de modelos, sob ponto de vista construtivo e por isso tornam-se mais vantajosos para a produção em série. Produz-se mais, varia-se menos, logo corre-se menos riscos.

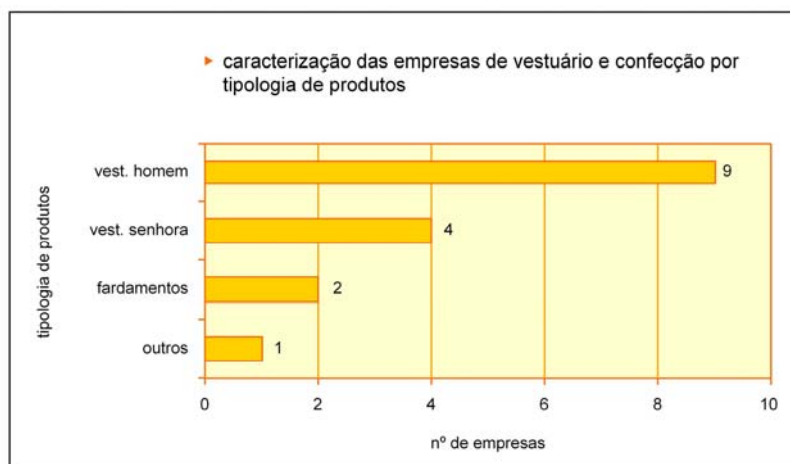


Figura 4.13 - Caracterização das empresas de vestuário e confecção por tipologia de produtos

Quando consultadas as empresas em relação ao mercado ao qual dirigem a sua produção (figura 4.14), constata-se que ainda estão muito dirigidas para um mercado nacional de pequenas dimensões e composto por consumidores com reduzido poder de compra, quando comparados aos de outros países da União Europeia.

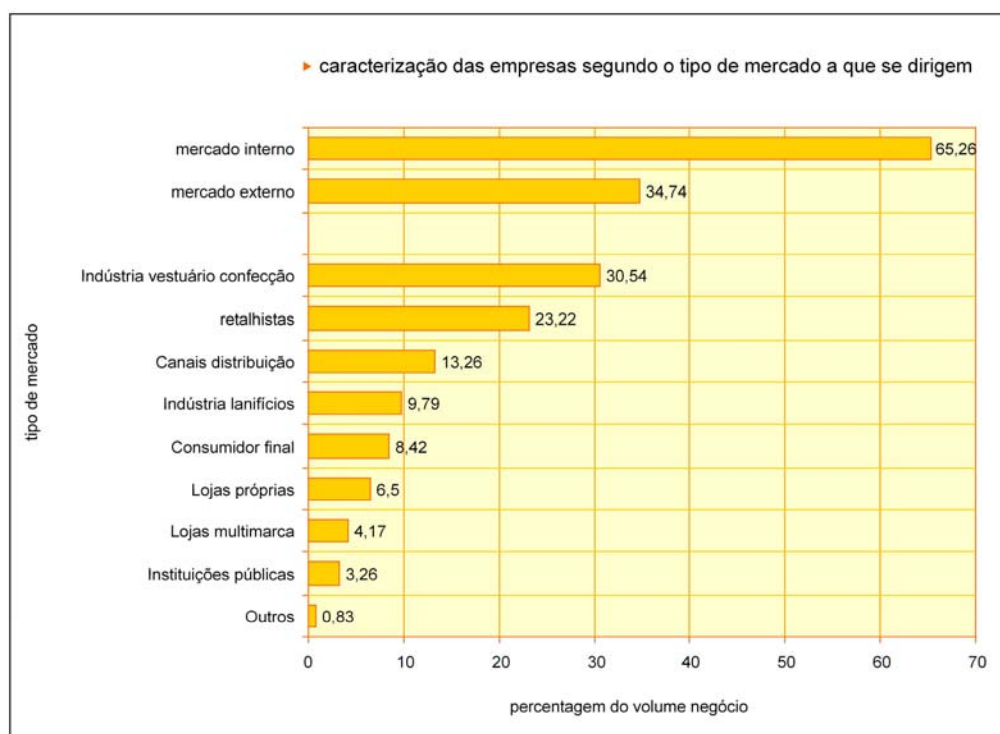


Figura 4.14 - Caracterização das empresas segundo o tipo de mercado a que se dirigem

Como já foi referido, são as grandes empresas que mais exportam, mas ao analisar os dados revelados pela figura 4.11 percebe-se que estas representam uma pequena percentagem (11,1%) do número total de unidades empresariais analisadas. Quando cruzada a variável “área de

actividade” com as variáveis relativas ao tipo de mercado (figura 4.14), pode concluir-se que, percentualmente, a indústria de vestuário trabalha mais para o mercado externo e a sua produção é absorvida essencialmente pelo consumidor final e por retalhistas, ocorrência que pode ser explicada pelo facto de se tratar de empresas que incorporam uma fase de transformação que se situa no final da linha produtiva. Enquanto que a indústria têxtil se encontra mais dirigida para o mercado interno, mais especificamente para o abastecimento da indústria de vestuário e confecção e/ou outras empresas da área dos lanifícios, facto que pode ser explicado pelo grande número de empresas têxteis que apenas operam numa fase do processo produtivo.

Quando cruzada a variável “área de actividade”, da figura 4.11, com as variáveis representadas na figura 4.15, relativas ao tipo de organização da linha produtiva, conclui-se que, percentualmente, as empresas que seleccionaram a variável “subcontratação” são maioritariamente da indústria de lanifícios, o mesmo acontece para a “produção própria sem etiqueta” e “distribuição própria”, que são organizações produtivas que não compreendem a criação do valor de marca. Já a opção “produção própria com etiqueta” foi mais seleccionada pela indústria de vestuário e confecção, registando maiores preocupações pela criação de produtos com valor de marca.

O número de empresas que seleccionaram “subcontratação” não é significativo quando comparado com a opção “produção própria com etiqueta” (ver figura 4.15), mas quando comparados os dados registados nas figuras 4.15, 4.16, 4.17 e 4.19, verifica-se que as opções escolhidas seguem uma lógica estratégica que vai precisamente no sentido de responder rapidamente a um serviço que lhe foi encomendado.

Numa primeira análise, constata-se que as opções mais seleccionadas para elemento-motor da estratégia foi “resposta rápida ao mercado”, para ponto forte foi “curtos prazos de entrega” e para pontos fracos apontaram para a necessidade de “redução de custos” (ver figuras 4.16, 4.17 e 4.19).

O elemento-motor mais adoptado pelas empresas inquiridas consiste na “resposta rápida ao mercado”. Quando cruzada com as variáveis sobre o elemento-motor da estratégia, representadas na figura 4.16, com a variável “área de actividade” verifica-se que, percentualmente, foram as empresas da indústria de lanifícios que mais seleccionaram a opção “resposta rápida ao mercado” como elemento-motor da sua estratégia, enquanto que as empresas da indústria do vestuário e confecção diversificaram mais o seu leque de opções, embora apresente especial incidência na opção “resposta rápida ao mercado” e “controlo de qualidade”.

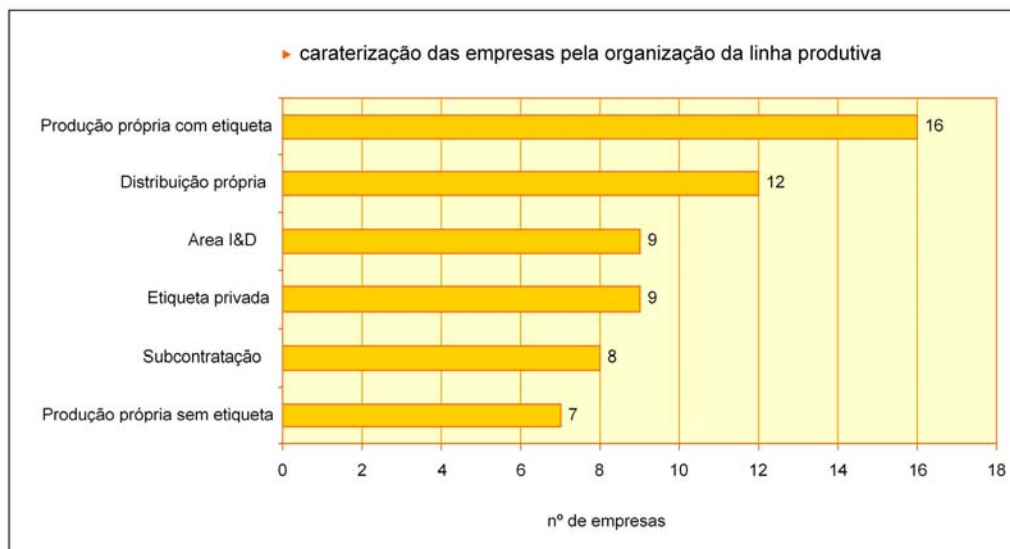


Figura 4.15 - Caracterização das empresas pela organização da linha produtiva

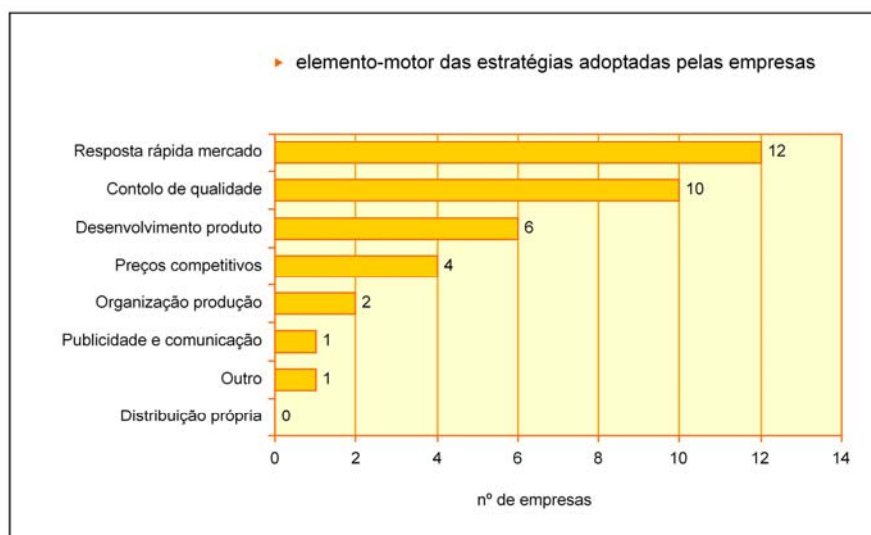


Figura 4.16 - Elemento-motor das estratégias adoptadas pelas empresas

As indústrias de lanifícios, enquanto empresas que têm como principais clientes outras indústrias, administram o seu negócio no sentido de responder o mais rapidamente possível às necessidades dos clientes. A sua manutenção no mercado depende essencialmente da sua capacidade de resposta, óptica que não se coaduna com a criação de propostas inovadoras. Desenvolvem os seus produtos com base numa visão estratégica de curto prazo, visando a obtenção de retornos imediatos, mas pouco compensatórios.

No caso da indústria de vestuário e confecção, como as empresas já se encontram no final da cadeia produtiva, as preocupações já incidem mais sobre a qualidade do produto, relevando para segundo plano a “resposta rápida ao mercado”, embora ambos os casos adoptem estratégias baseadas na exploração das capacidades tecnológicas.

Quando cruzada a variável “desenvolvimento de produtos” da figura 4.16 com a variável “formação do responsável pela criação de produtos” da figura 4.28 verifica-se que apenas uma incorpora designers nos quadros técnicos. As restantes empresas delegam as funções de concepção a profissionais com outro tipo de formação.

As empresas da ITV da região em estudo apontam, essencialmente, os “curtos prazos de entrega” como o ponto forte das suas organizações (ver figura 4.17). Do cruzamento desta variável com a variável “área de actividade” conclui-se que a indústria de vestuário e confecção regista menores valores percentuais que a indústria de lanifícios, identificando também o “controlo de qualidade” e “concepção de novos produtos” como ponto forte. Deste modo, a “facilidade de resposta” a “curtos prazos de entrega”, conjugada com a atenção prestada ao “controlo de qualidade” permite às empresas a manutenção da sua “carteira de clientes”.

As empresas que assinalaram “concepção de novos produtos” (figura 4.17) como um ponto forte, pertencem à indústria de vestuário e confecção, mas ao cruzar estes dados com os da variável “formação dos responsáveis pela criação dos produtos”, da figura 4.28, verifica-se que apenas uma integra designers nos quadros técnicos. A mesma tendência se verifica quando se cruza a “concepção de novos produtos” (figura 4.17) com a variável “desenvolvimento do produto” (figura 4.16), apenas uma empresa que afirmou “concepção de novos produtos” como ponto forte, afirmou ter o “desenvolvimento do produto” como elemento motor da sua estratégia. As outras empresas dividem-se entre as opções “resposta rápida ao mercado” e “controlo de qualidade”.

Estas constatações fazem-nos acreditar que as empresas que assinalam “concepção de novos produtos” como sendo ponto forte da sua empresa baseiam a sua oferta no resultado de um trabalho elaborado por profissionais de baixa qualificação, ou inapropriada. Desta forma, ao delegarem as funções de concepção de novos produtos em profissionais cuja formação não é apropriada ao desempenho daquelas funções, fundam as suas propostas sob bases frágeis do ponto de vista conceptual.

Quando inquiridas as empresas sobre as necessidades de mudança, constata-se que 27,8% delas afirmaram não sentir qualquer necessidade de mudar, conforme se pode observar na figura 4.18, revelando pois uma posição pouco ambiciosa perante o mercado. Quando cruzado este valor percentual, com a variável “área de actividade” da figura 4.11 constata-se que corresponde a respostas dadas por empresas da indústria de lanifícios.

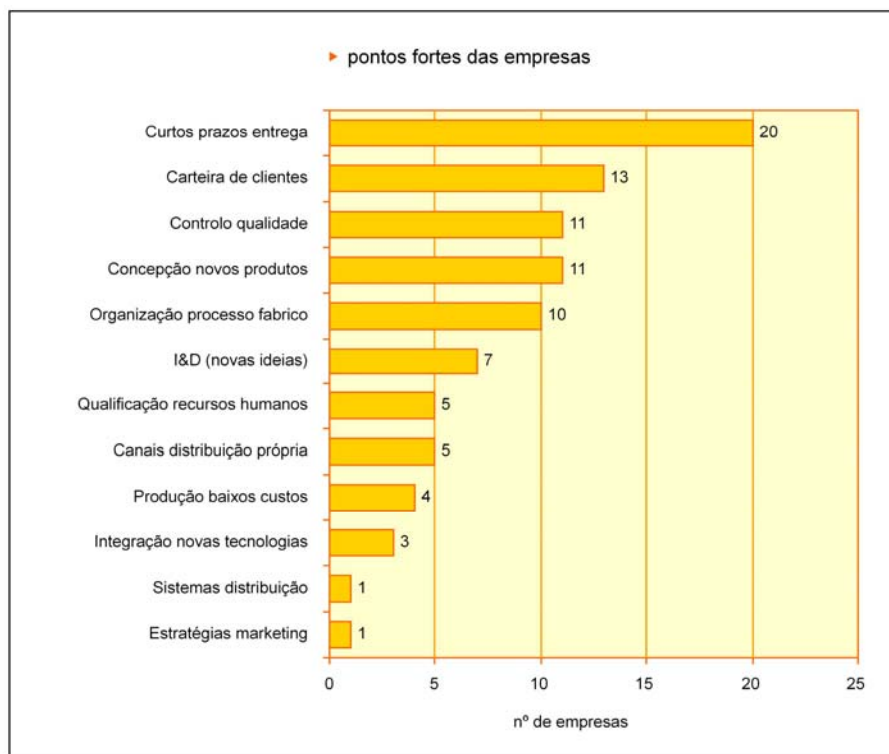


Figura 4.17 - Pontos fortes das empresas

As restantes 72,2% fazem incidir as suas preocupações sobre a “redução de custos”, como se pode verificar na figura 4.19. Quando estas variáveis são cruzadas com a “área de actividade” conclui-se que a indústria de lanifícios também aponta para a necessidade de “formação dos recursos humanos” e a aquisição de “novos equipamentos tecnológicos”, embora com menores valores percentuais, revelando as tendências de investimentos futuros. Quanto à indústria de vestuário e confecção, a “redução de custos” é também apresentada como principal fonte de preocupação, assinalando também, em menor número, a necessidade de melhorar os “canais de distribuição”. Ambas as áreas apresentam preocupações bastante afastadas da concepção de novos produtos e da criação ou melhoramento da imagem de marca, factores responsáveis pela incorporação de um maior valor acrescentado na cadeia produtiva.



Figura 4.18 - Necessidade de efectuar mudanças na empresa

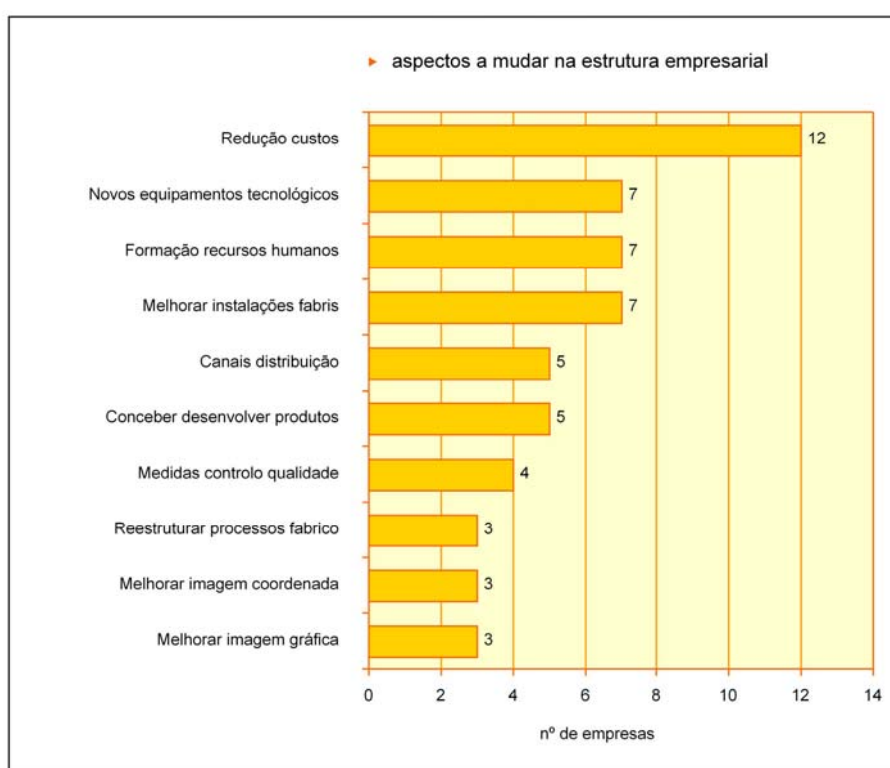


Figura 4.19 - Aspectos a mudar na estrutura empresarial

Os empresários responsáveis pelo grupo de empresas aqui em análise, quando inquiridos sobre as disciplinas que deveriam participar na formulação estratégica, reconhecem uma grande importância ao design, como se pode observar na figura 4.20. Mas quando se comparam estes dados com os da figura 4.21 que mostra quais as disciplinas que realmente participam da missão estratégica constata-se que, embora os empresários reconheçam a fulcral importância do design na definição da missão estratégica, na realidade, ele só participa da definição estratégica de 12 empresas (44%, em menos de metade das empresas inquiridas).

Mas o cenário agrava-se ainda mais quando constatamos que apenas 5 dessas empresas têm designers a trabalhar para elas (figura 4.28). Por outro lado, ao analisar os dados obtidos sobre a entidade encarregue da promoção/divulgação de novos produtos, registados na figura 4.36, vemos que 9 empresas declaram entregar essa tarefa a profissionais residentes na empresa. Este panorama mostra claramente que há uma larga percentagem de empresas que delega as tarefas de concepção e divulgação do produto a outros profissionais. Somando-se o número de empresas que integram designers nos quadros técnicos com as que subcontratam ateliers de design, perfazem 33% da amostra total, revelando ainda assim um baixo grau de utilização do design.

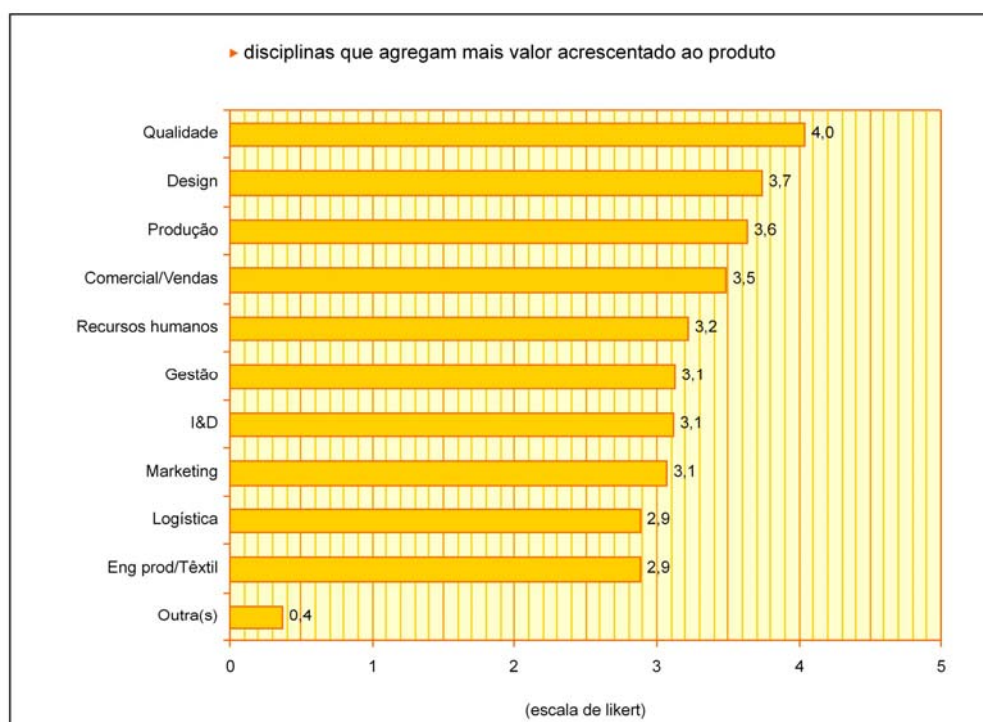


Figura 4.20 - Disciplinas que agregam mais valor acrescentado ao produto

Toda a definição estratégica delineada a montante do processo de concepção e execução dos produtos permite traçar um percurso onde são fixados os recursos a utilizar, com vista a alcançar determinado objectivo. De um modo geral, o principal objectivo de uma empresa é conseguir responder o melhor possível às necessidades do consumidor, factor que permite a sua permanência no meio.

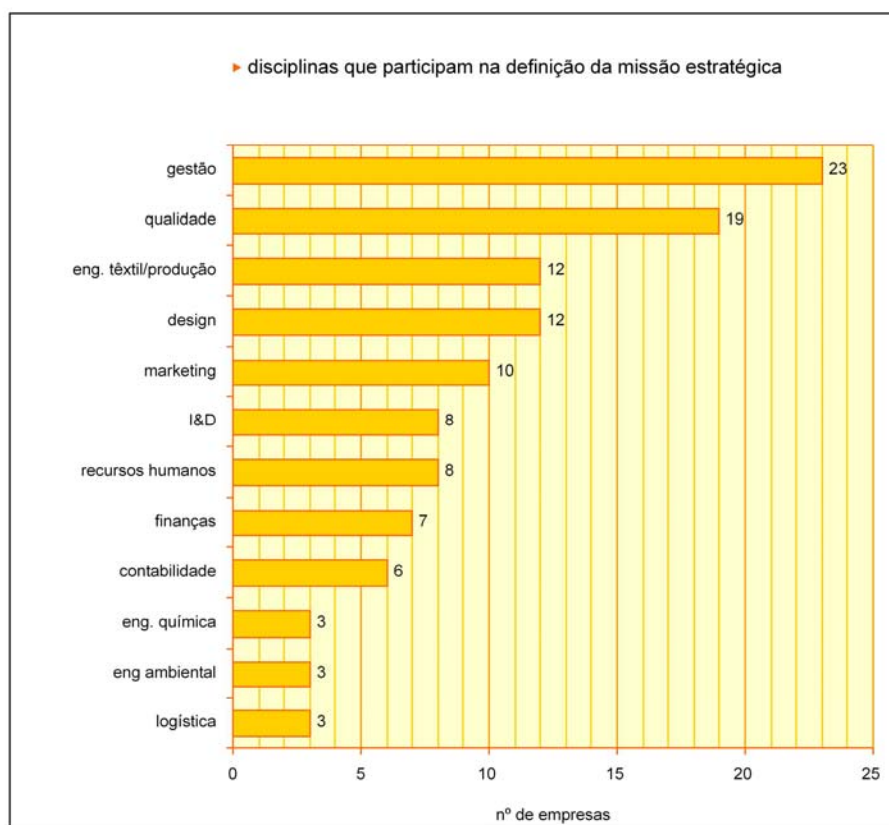


Figura 4.21 - Disciplinas que participam na definição da missão estratégica

Nesse sentido, as empresas em estudo foram questionadas sobre o tipo de consumidores a quem dirigiam o seu produto e 60% refere dirigir-se a um público que baseia a sua compra no desempenho técnico do produto e que portanto, não valoriza a incorporação de elementos singulares baseados nas qualidades simbólicas, factor que atribui maior valor acrescentado ao produto (figura 4.22). Este valor acrescentado não é valorizado pelo consumidor ao qual se dirigem por este ser constituído, na maioria, por outras unidades produtivas, como se pode verificar na figura 4.14, e é lógico que pretendam ser elas a incorporar essa mais valia no produto para poderem beneficiar das receitas daí resultantes.

Apenas 24% da amostra se dirige a consumidores que, para além de esperarem um bom desempenho técnico do produto, valorizam propostas que veiculem qualidades simbólicas e que, portanto, remetem o preço para segundo plano. Mas, quando esta variável, “compra pelo desempenho técnico e simbólico” é cruzada com a variável “formação do responsável pela criação de novos produtos”, da figura 4.28, constata-se que nenhuma das empresas que seleccionou esta opção reúne as condições necessárias para uma optimizada materialização destas propriedades, uma vez que nenhuma incorporar designers na sua equipa de trabalho.

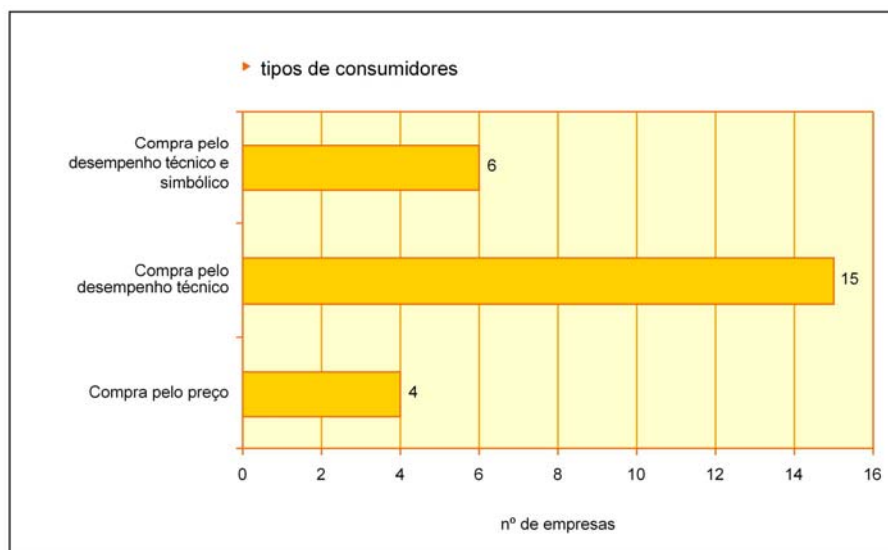


Figura 4.22 - Tipos de consumidores

Sendo a qualidade de um produto um dos principais parâmetros que influi na tomada de decisão do consumidor no acto da compra, foi colocada a questão sobre quais os factores que, na opinião dos administradores das empresas, são definidores de um objecto de qualidade. A mais alta taxa de respostas foi registada na opção que se refere aos aspectos técnicos e simbólicos (50%), embora as questões ambientais já recolham algum interesse por parte da comunidade industrial, registando 38,5% das respostas (figura 4.23).

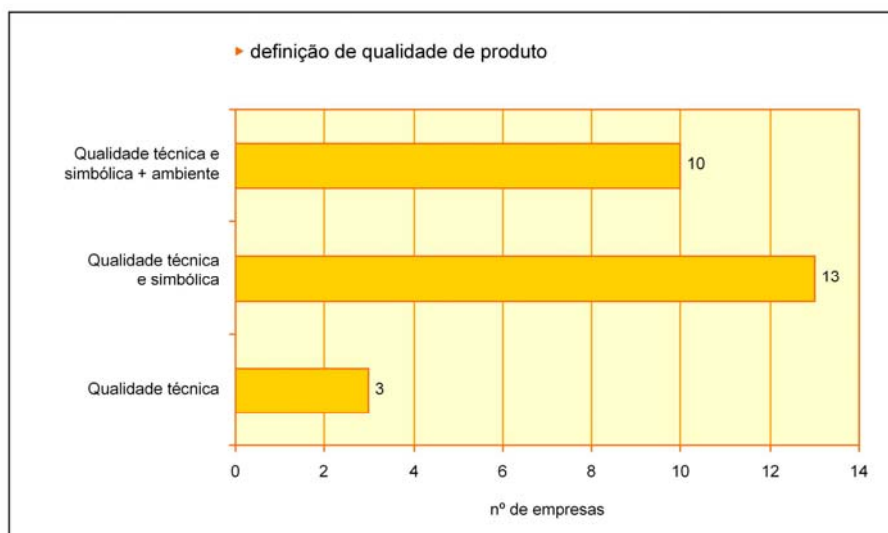


Figura 4.23 - Definição de qualidade de produto

Sendo as qualidades simbólicas de um produto resultantes de um processo metodológico que tem por base a materialização de uma mensagem de pendor cultural e tendo em conta que só 21,7% das empresas entregam o desenvolvimento de novos produtos a designers (figura 4.28), como é

que os restantes 66,7%⁶ das empresas asseguram a manutenção das qualidades imateriais nas suas ofertas?

O designer, pela sua formação académica e experiência profissional, é a entidade mais capacitada para a elaboração de propostas que vão ao encontro das novas demandas do mercado. A metodologia projectual que utiliza aliada à sua intuição, fruto da experiência profissional, dá-lhe as bases estruturais necessárias para poder projectar a solução que melhor responda aos desígnios do consumidor.

Neste sentido, as empresas da ITV da região da Serra da Estrela foram questionadas sobre qual seria a função do designer no seio do sistema produtivo e, mais uma vez, se pode perceber uma opinião quase generalizada sobre as funções do profissional encarregue da criação dos produtos. Vêem-no como um profissional que define e projecta as funções simbólicas e técnicas do objecto, tendo por base as criações internacionais (figura 4.24).

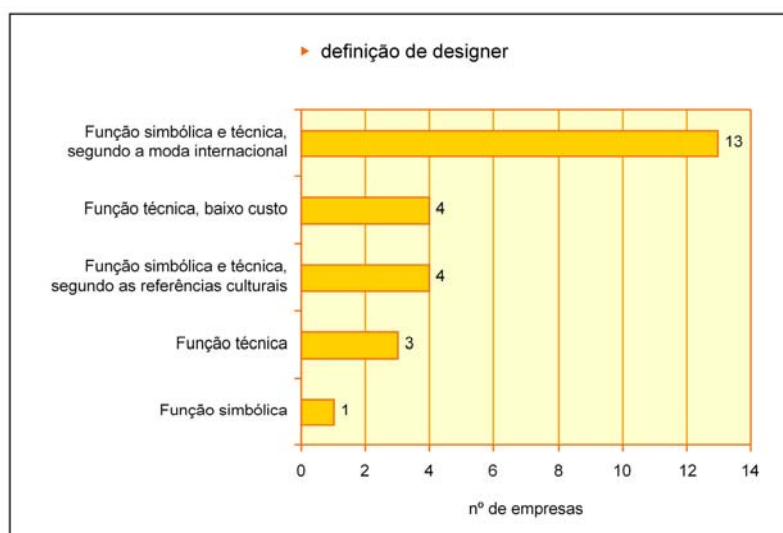


Figura 4.24 - Definição de designer

Depois de interpelar os inquiridos acerca da sua opinião sobre a qualidade e sobre as funções do responsável pela criação dos produtos, foi-lhes perguntada qual seria a relação entre estes dois conceitos, ou seja, que contributos é que o responsável pela concepção dos produtos poderia dar no âmbito da qualidade do produto. Assim, conforme os dados registados na figura 4.25 pode observar-se que, das 24 empresas que responderam a esta pergunta, 41,7% defendem que as

⁶ Da soma do valor percentual de respostas registadas na opção “qualidade técnica e simbólica + ambiente” com o obtido na opção “qualidade técnica e simbólica”, que são as opções que incluem as propriedades imateriais na definição de qualidade de um produto, obtém-se uma percentagem de 88,5%. Se a este valor subtrairmos a percentagem de empresas que incorpora designers, conclui-se que 66,7% das empresas deixa a responsabilidade de criação destas qualidades simbólicas a cargo de profissionais pouco vocacionados para o fazerem.

suas prestações se resumem à atribuição de uma boa aparência, sob a óptica da redução de custos.

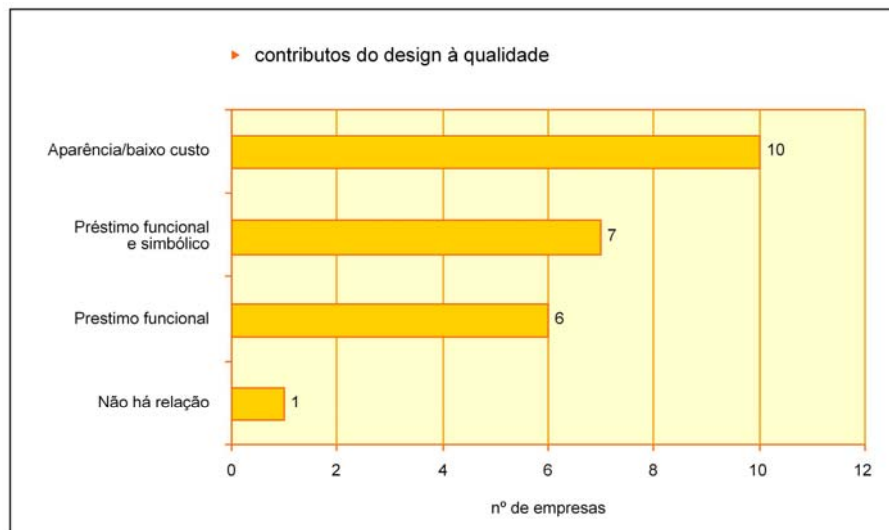


Figura 4.25 - Contributos do design à qualidade

As empresas que defendem que o contributo do design para a qualidade do produto assenta num préstimo funcional e simbólico advogam também que o designer deve basear o seu trabalho nas propostas internacionais, conclusão a que se chega pelo cruzamento da variável “definição de designer” com a variável “contributo do design à qualidade”.

Em concordância com as respostas obtidos estão os dados relativos às fontes que as empresas utilizam para fazer a prospecção de mercado. Baseiam a sua escolha, essencialmente, em conversas mantidas com os clientes (que, como já se pôde constatar anteriormente, são maioritariamente constituídos por empresas transformadoras) ou em análises feitas sobre as tendências internacionais, veiculadas em feiras e revistas de moda, ou ainda na apreciação feita aos produtos da concorrência (figura 4.26).

No entanto e ao contrário daquilo que se possa pensar, a recorrência a estudos de tendências feitos por empresas especificamente criadas para esse efeito, também não consiste na melhor opção para a selecção do tipo de mercado. Estas empresas, depois de definirem o seu estudo vão tentar rentabilizá-lo ao máximo, vendendo-o ao maior número de empresas que conseguirem, consistindo pois numa base de trabalho adoptada por inúmeras empresas, não constituindo por isso um elemento propiciador de diferenciação.

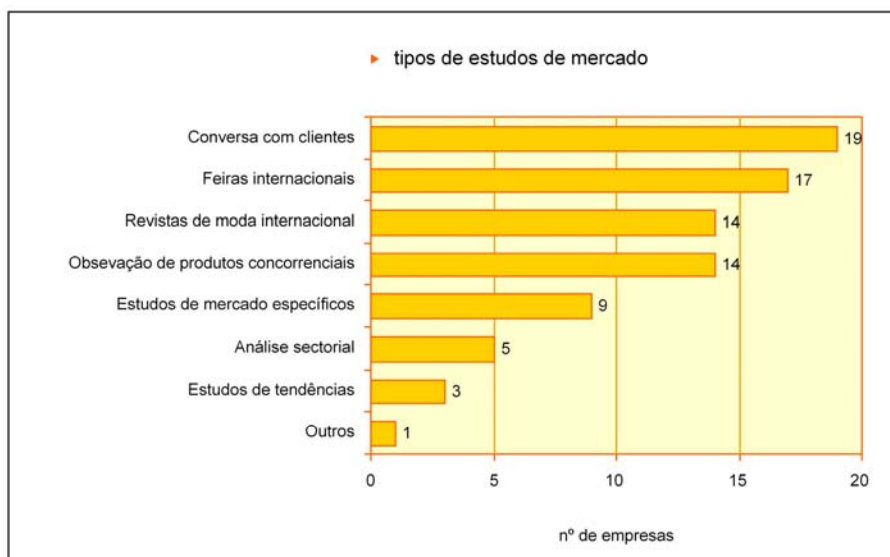


Figura 4.26 - Tipos de estudos de mercado

Surpreendentemente, quando inquiridos os empresários sobre o departamento responsável pela concepção de novos produtos apercebemo-nos que 12 empresas integram na sua estrutura organizacional um departamento de design, o que faz acreditar que mais de metade das empresas (52,2%) integram o design na sua estrutura produtiva (figura 4.27).

No entanto, quando os inquiridos são interrogados sobre a formação do responsável pela concepção dos produtos, o cenário já muda ligeiramente de aspecto constatando-se que apenas 21% das empresas integra profissionais do design (figura 4.28). As restantes empresas distribuem essas funções por engenheiros têxteis, cuja formação é essencialmente técnica, ou por debuxadores, que têm uma formação intermédia equivalente ao 12º ano, incorporando competências para a execução de desenhos técnicos. Estes, dependendo da sua experiência profissional, podem dar um bom contributo para a elaboração dos projectos, mas falta-lhes a aptidão para desenvolver a principal componente que atribui maior valor acrescentado ao produto, a elaboração do conceito.



Figura 4.27 - Departamento encarregue da criação de produtos

Observando a figura 4.29, poderia dizer-se que traduz um cenário aceitável se a percentagem da incorporação de designer no processo criativo fosse maior (figura 4.28), pois a responsabilidade pelo acompanhamento técnico dos novos produtos, ao longo da cadeia produtiva, é atribuída a um profissional de formação superior com reconhecidas competências para a resolução de problemas técnicos que possam surgir durante a concretização dos novos produtos.

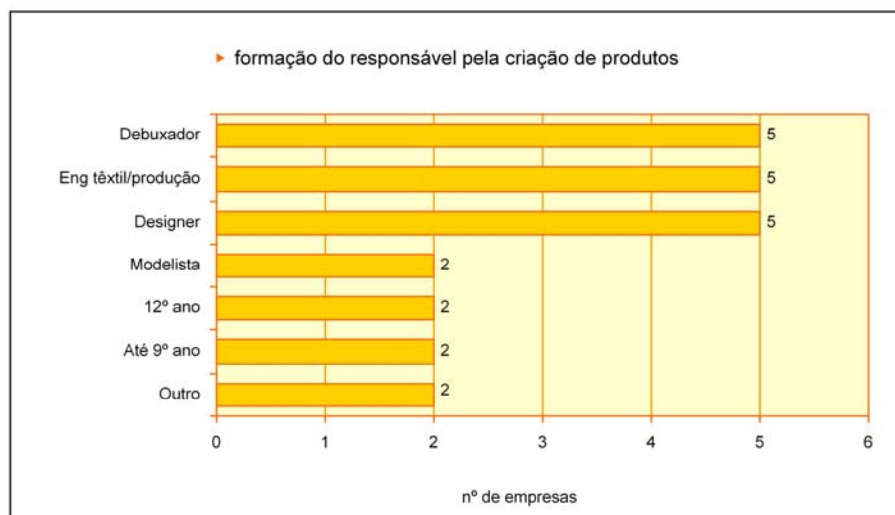


Figura 4.28 - Formação do responsável pela criação de produtos

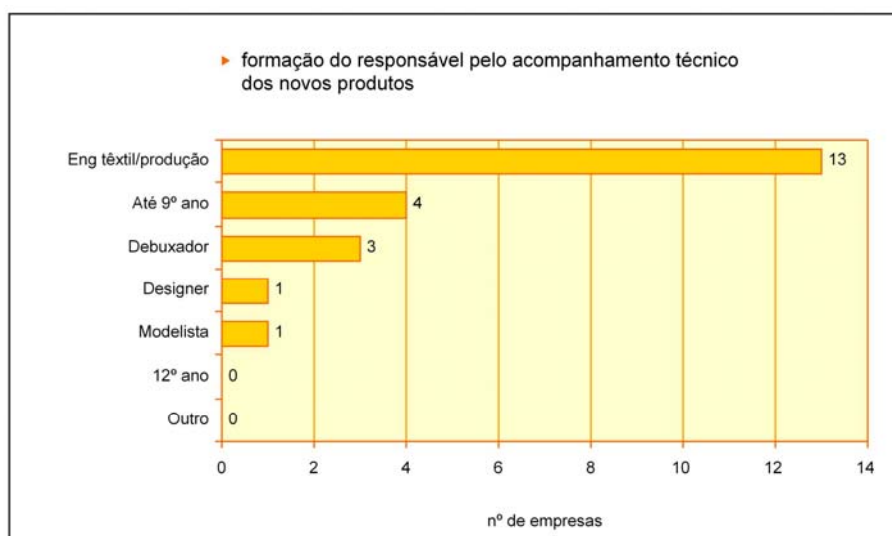


Figura 4.29 - Formação do responsável pelo acompanhamento técnico dos novos produtos

Relativamente à periodicidade das criações, as posições dividem-se entre as empresas que estão “continuamente a criar” e as que lançam as suas colecções no mercado “de 6 em 6 meses”. A primeira opção foi mais escolhida por empresas de médias e grandes dimensões, enquanto que a segunda opção foi mais escolhida pelas pequenas empresas. Em relação à periodicidade das criações, a indústria de lanifícios obteve maiores valores percentuais na opção “continuamente a criar”, enquanto que a indústria de vestuário e confecção optou mais pela opção “de 6 em 6 meses”⁷ (ver figura 4.30).

O *brief* é o documento que assinala o início do processo de criação dos produtos e tem a função de reunir dados que objectivem e caracterizem o problema a resolver, estabelecendo prazos de execução e planos de orçamentação. A sua função primordial é regular as decisões que irão ser tomadas no futuro.

Quando inquiridas as empresas sobre a forma como adjudicam os projectos (figura 4.31), metade delas afirmam elaborar o documento acima referido, opção em que a indústria de vestuário e confecção apresenta valores percentuais relativamente mais elevados que a de lanifícios, na ordem dos 60%. Quando estas variáveis são comparadas com a “número de trabalhadores, constata-se que os inquiridos que mais responderam “planificação” correspondem a empresas de pequenas dimensões, enquanto que as grandes e médias empresas registam valores percentuais mais altos na opção “reunião com o responsável pela criação”.⁸

⁷ Dados obtidos através do cruzamento das variáveis “nº de trabalhadores” e “área de actividade” com “periodicidade de criação”.

⁸ Dados obtidos através do cruzamento das variáveis “nº de trabalhadores” e “área de actividade” com “*brief*”.

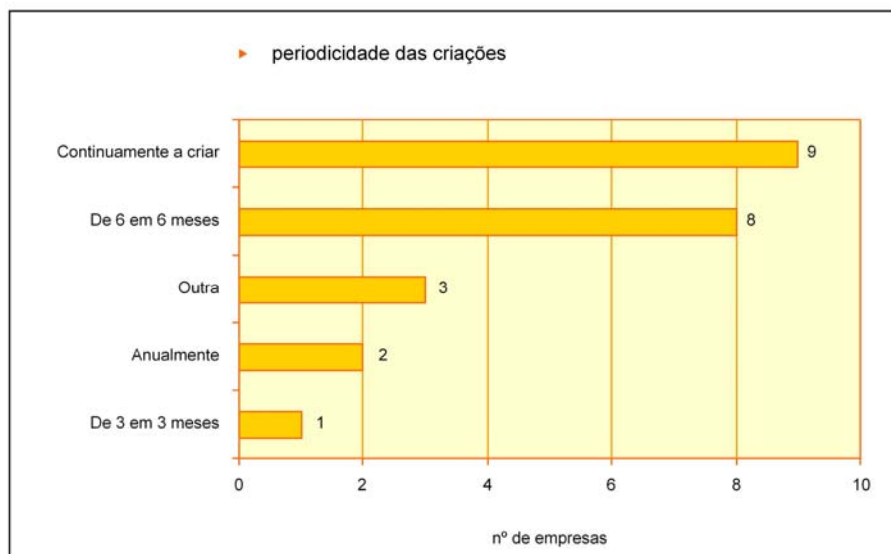


Figura 4.30 - Periodicidade das criações

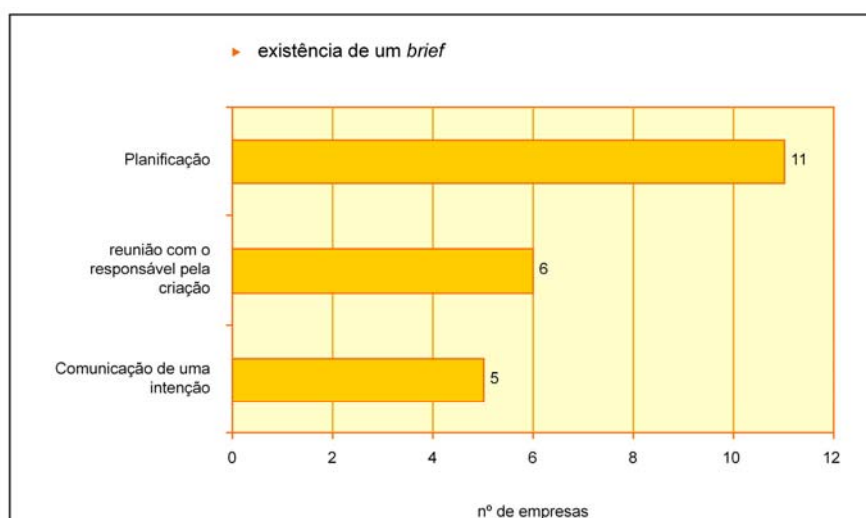


Figura 4.31 - Existência de um *brief*

Após a realização do *brief* o designer, ou o profissional encarregue da criação de produtos, deve dar início à pesquisa com o intuito de reunir o máximo de informação relevante para a resolução do problema, reunindo desta forma um conhecimento útil para a construção de uma base teórica que lhe permita criar um conceito ajustado ao contexto. Neste sentido, foi perguntado aos inquiridos quais foram as fontes que consultaram para criar essa base de trabalho.

Novamente, em consonância com informações anteriormente recolhidas, os inquiridos seleccionam as “feiras internacionais”, “revistas de moda estrangeira” e “estudos feitos junto do cliente” como as fontes mais consultadas para alicerçar as suas criações, ou talvez, recriações (figura 4.32). Apesar das suas baixas taxas de resposta, são fontes como “centros de documentação/bases de dados e imagens” ou “livros de história e/ou etnografia portuguesa” ou

ainda “I&D” que permitem a construção de propostas diferenciadas, por lhe facultarem os elementos singulares que poderão contribuir para a concepção de propostas diferenciadas.

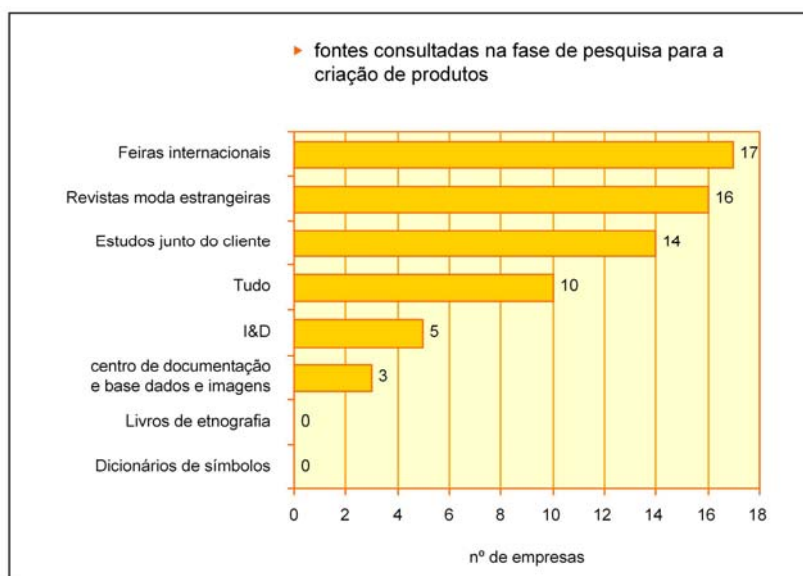


Figura 4.32 - Fontes consultadas na fase de pesquisa para a criação de produtos

Na mesma linha de pensamento seguem a maioria das respostas dadas à pergunta sobre o tipo de metodologia aplicada na criação dos produtos, sendo a opção mais escolhida aquela que visa a recolha de ideias tiradas das revistas de moda internacional, reproduzindo-as nas suas criações, mediante algumas modificações formais, ou seja, apresentando propostas semelhantes às existentes internacionalmente, facto que lhes permite ocupar, na melhor das hipóteses, o lugar precedente ao da liderança (ver figura 4.33).

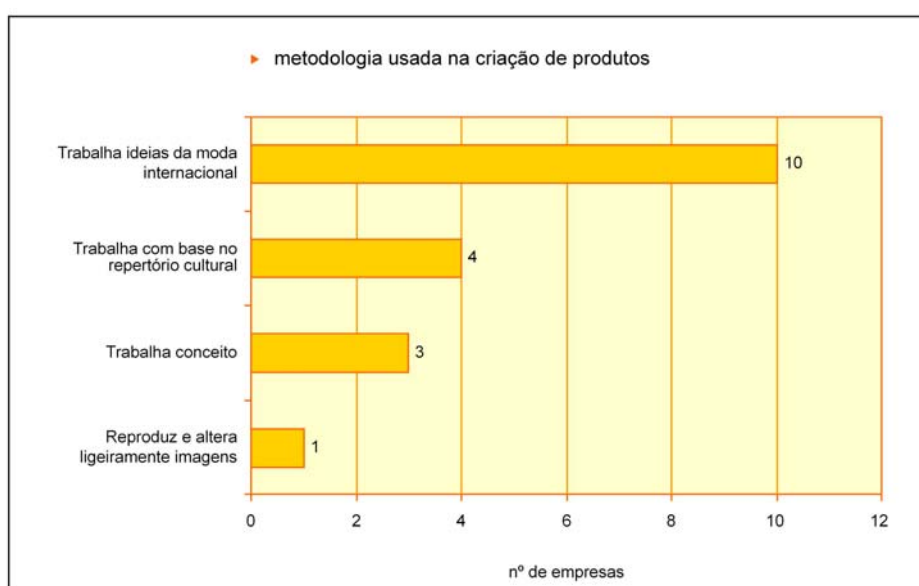


Figura 4.33 - Metodologia usada na criação de produtos

Depois de concebido o novo produto há que dar a conhecer ao mercado os resultados obtidos, pois estes só irão ser adquiridos pelo consumidor se este tiver conhecimento da sua existência. Assim, os empresários da ITV da região da Serra da Estrela foram inquiridos sobre os meios que utilizam para dar a conhecer ao mercado as suas novas criações (figuras 4.34 e 4.35).

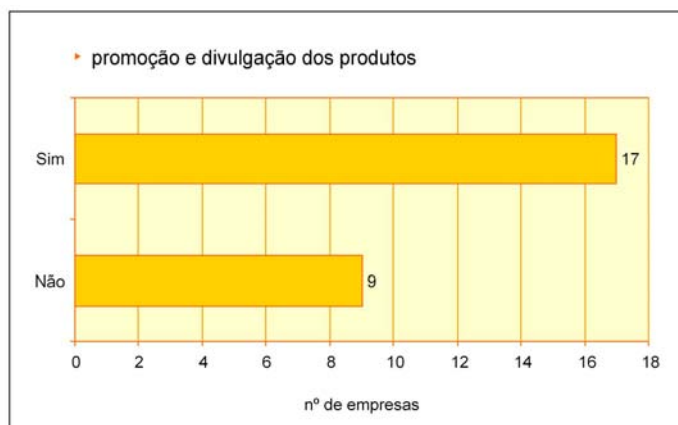


Figura 4.34 - Divulgação e promoção dos produtos

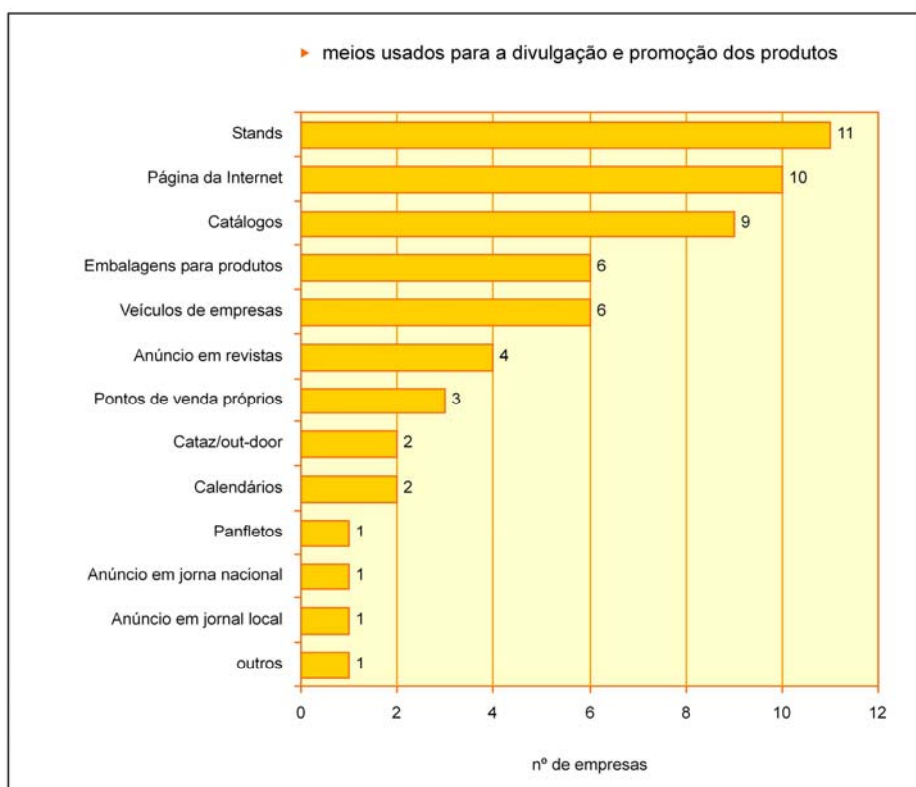


Figura 4.35 - Meios usados para a divulgação e promoção dos produtos

Desde logo, da análise da figura 4.34 constata-se que cerca de 35% das empresas não faz qualquer tipo de divulgação ou promoção do seu produto. Este valor, quando cruzado com a

variável “área de actividade” da figura 4.11, verifica-se que é conformado por iguais percentagens de respostas, tanto da indústria de lanifícios como da indústria de vestuário e confecção.

Os restantes 65% de empresas que planeiam a promoção e divulgação dos seus produtos fazem incidir a sua acção sobre a realização de “stands”, “páginas de Internet”, “catálogos” e “embalagens de produtos”. Do cruzamento destas variáveis com a variável “área de actividade” da figura 4.11, verifica-se que com a excepção das “embalagens de produtos”, em que ambos os subsectores obtêm a mesma taxa de resposta, é a indústria de lanifícios que apresenta maiores taxas de resposta para os outros itens, revelando por isso uma maior preocupação com a promoção do seu produto.

A figura 4.36 mostra as entidades a quem são adjudicadas as tarefas relacionadas com a promoção e divulgação dos produtos. Como se pode observar, nove inquiridos declararam atribuir essas funções a um profissional residente na empresa. Tendo em conta que apenas 5 empresas incorporam designers nas suas estruturas produtivas (ver figura 4.28) e sabendo que apenas uma delas afirmou delegar as funções correspondentes à promoção e divulgação dos produtos a profissionais residentes na empresa⁹, pode concluir-se que as outras oito empresas atribuem essas tarefas a profissionais pouco qualificados para o efeito.

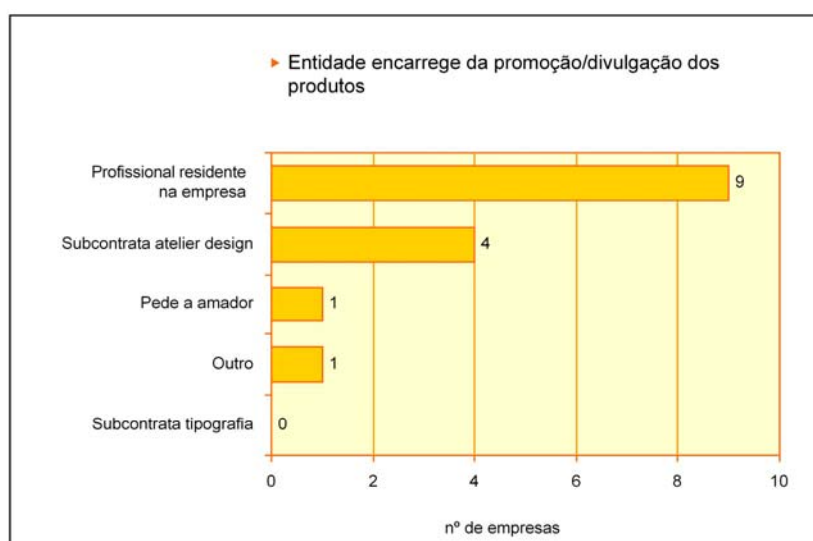


Figura 4.36 - Entidade a quem é delegada a divulgação e promoção dos produtos

⁹ Conclusão obtida a partir de uma análise qualitativa dos dados obtidos nas perguntas 14.2 e 15.2 (ver questionários em anexo) e que estão mencionados nas figuras 4.28 e 4.36, respectivamente.

4.6.3 Conclusões sobre os resultados obtidos

A amostra em análise compreende as empresas da ITV dos distritos que circundam a região da Serra da Estrela, Guarda e Castelo Branco. É composta, maioritariamente, por pequenas e médias indústrias que dão trabalho a mais de metade das pessoas que se encontram a laborar para o conjunto das empresas em estudo. A longa tradição da região na transformação da lã em tecidos vem justificar a maior presença de empresas de lanifícios, apesar da fraca utilização que actualmente fazem da matéria-prima local. Pelo facto dos seus produtos serem elaborados à semelhança das criações internacionais não conseguem dar uso às lãs locais por terem características que não se adequam a esses fins.

A transformação da lã é feita no sentido de a vir a aplicar a usos convencionalmente estabelecidos, ou seja, para a produção de peças de vestuário. A confecção masculina tem uma maior representatividade produtiva na região, por se tratar de produtos que se destinam a mercados menos exigentes em relação à diferenciação, como é a feminina, envolvendo por isso um menor grau de risco.

Apesar de já não serem as instituições públicas a absorver a maior parte da produção da região, como faziam outrora, a ITV continua ainda muito centrada no mercado interno que se caracteriza por um reduzido poder de compra. Por outro lado, a oferta local é, em grande parte, dirigida a outras indústrias não veiculando por isso o valor de marca, facto que não lhe permite estabelecer maiores margens de lucro.

Com vista ao aumento das margens de lucro as empresas apontam para a necessidade de redução de custos, não pela reestruturação dos processos de fabrico (como forma de otimizar os recursos), mas pelo aumento das margens de lucro dos produtos, conseguido pela incorporação de maior valor acrescentado, nomeadamente, pela criação do *valor de marca* ou pelo menos, pela qualificação do desenho dos padrões e/ou modelos confeccionados.

Apesar de mais de metade das empresas afirmar que trabalha com etiqueta própria, a verdade é que as estratégias escolhidas não vão ao encontro da valorização desse produto, como seria se o elemento-motor da estratégia adoptado fosse o “desenvolvimento de produto”. A estratégia mais escolhida assenta na “resposta rápida ao mercado” assinalando como ponto forte a facilidade de resposta a “curtos prazos de entrega”, opções que denotam uma atitude reactiva em relação ao mercado e uma posição afastada em relação à criação e desenvolvimento de propostas inovadoras (opção que permite a agregação de maiores margens de lucro ao produto). Porém, a tomada de posição assumida por este grupo de empresas não deixa de ser arriscada, uma vez que, torna o corpo empresarial mais susceptível às flutuações do mercado, fazendo depender a sua produção das necessidades das empresas que lhes encomendam o serviço.

Em segundo plano é de realçar a importância que as empresas dão ao controlo de qualidade, que surge como o segundo elemento-motor da estratégia mais escolhido como o reconhecem como sendo ponto forte das suas organizações. A intenção de adquirir novos equipamentos tecnológicos e de aumentar a formação dos recursos humanos vem consolidar essa aposta no controlo da qualidade técnica dos produtos, dando uma clara indicação sobre as áreas de investimento no futuro. Assim, as empresas procuram melhorar a qualidade técnica dos produtos com o intuito de manterem a sua carteira de clientes, oferecendo-lhes matéria de qualidade para o desenvolvimento das suas propostas. Paralelamente, afirmam a intenção de querer reduzir, ainda mais, os custos de produção na tentativa de verem a sua margem de lucro aumentar.

Sendo a indústria um dos principais clientes das empresas em estudo é compreensível que ela não deseje adquirir produtos com valor acrescentado pelo design. Se as maiores margens de lucro estão associadas a essa mais valia é natural que desejem adquirir apenas um produto com boas especificações técnicas, para depois serem elas a incorporar o design na concepção do seu produto.

A maioria dos empresários da ITV da região da Serra da Estrela defende que a noção de qualidade contempla os aspectos técnicos e simbólicos do produto, facto que parece contraditório com os dados obtidos nas perguntas sobre a definição de design e sobre os contributos que este presta à qualidade de um produto, levando a concluir que a noção de qualidade simbólica não está a ser bem interpretada. Tendo em linha de conta que estas empresas fazem uma aposta na qualidade, pela integração de novas tecnologias e pela formação de recursos humanos, que se dirigem a um consumidor que valoriza essencialmente as características técnicas do produto e que defendem que o contributo que o design pode dar à qualidade se baseia na melhor relação entre uma boa aparência e o mais baixo custo produtivo, deixa perceber que entendem essas qualidades simbólicas como o resultado de uma intervenção estética operada à superfície do produto, funcionando com uma espécie de maquilhagem cultural. Na verdade, as qualidades simbólicas de um produto são decorrentes da aplicação de um processo metodológico bem mais complexo (ver capítulo 2 – Design e capítulo 3 - Design como veículo para a diferenciação).

Em coerência com esta ideia, defendem que a função do responsável pela criação de produtos consiste na conformação formal e simbólica dos artefactos que projectam, tendo por base as criações da moda internacional. Basear a criação de novos produtos em algo que já foi feito não é um bom ponto de partida para a construção de uma oferta diferenciada, nem para a criação de maiores margens de lucro. O acto de criar consiste em dar existência a uma essência, em materializar uma ideia, em fazer aparecer algo que até então não tinha uma presença concreta. Portanto, basear a concepção de produtos com base noutros, com uma essência e uma existência própria, não significa criar mas imitar. A solução resultante dificilmente constituirá uma proposta inovadora.

Por outras palavras, a maioria das empresas inquiridas ignoram a existência de um vasto repertório de informação patente no património cultural português, bem como a sua pertinência para a construção de propostas únicas e inovadoras. Ignoram também que, com base na reflexão crítica desse repertório, se poderão encontrar propostas singulares capazes de surpreender o consumidor e de o emocionar positivamente, factor que o motivará a comprar o produto, adquirindo-o mais pelas suas qualidades imateriais que pelo preço. No entanto, para além da antropologia cultural, etnologia, poderá haver outras fontes de investigação para a inovação, esta é apenas uma das vias possíveis para a elaboração de propostas inovadoras.

A filosofia adoptada pelas empresas em relação ao processo de criação de novos produtos prevê encontrar novas oportunidades de negócio, essencialmente, em revistas de moda e feiras internacionais, bem como em conversas com os clientes e na observação dos produtos oferecidos por empresas congéneres. Deste modo, as empresas da ITV da região da Serra da Estrela fazem incidir os seus esforços na apresentação de soluções semelhantes às existentes num mercado altamente explorado e concorrido.

Do ponto de vista organizacional a maioria das empresas inquiridas afirma ter um departamento de design na sua estrutura mas, na verdade, apenas cerca de um quinto dessas empresas incorpora designers nos seus quadros técnicos de onde se conclui que, para a maioria dos casos, esse nome representa apenas uma questão de denominação.

Quanto à periodicidade das criações, os empresários afirmam estar continuamente a criar. Desconhecendo as opiniões até então assumidas poder-se-ia dizer que se trata de uma boa postura perante o mercado, pois a empresa deve estar continuamente a emitir propostas inovadoras, demarcando-se assim por uma atitude pró-activa. Mas quando:

- o processo de criação é realizado à imagem das propostas internacionais;
- a atenção sobre a qualidade dos produtos visa apenas as características técnicas;
- a lógica de produção aposta na resposta rápida ao mercado e na redução de custos, consistindo em atitudes que denotam um apreciável esforço para manter a carteira de clientes, que se caracterizam, essencialmente, por unidades produtivas; “continuamente a criar” significa que as empresas organizam a sua produção em função dos pedidos dos seus clientes, caracterizando-se por uma postura reactiva perante o mercado.

De acordo com estes dados estão também as respostas registadas em relação ao processo metodológico utilizado para a concepção de novos produtos. Na generalidade, a metodologia utilizada compreende, essencialmente, a alteração e reprodução de elementos simbólicos tirados de exemplares da moda internacional e as fontes de pesquisa consultadas para fundar esse processo criativo são, fundamentalmente, as feiras internacionais e as revistas de moda

internacional. Uma vez concebidos e produzidos os novos produtos, apenas 65% das empresas procede à sua divulgação e promoção.

Providência (2004) apresenta uma escala que visa aferir o grau de integração do design nas empresas, estabelecendo uma gradação com 5 níveis (0-4). A melhor utilização do design, o *nível da excelência* (4), compreende aquelas empresas que, para além de incorporarem uma política de design coerente com a sua cultura empresarial, mantêm uma atitude atenta sobre a sociedade, num acto de incessante procura de novas oportunidades de negócio. A este nível, cita a editora britânica Dorling Kindersley que, percebendo a tendência cada vez mais acentuada da perda dos hábitos de leitura, procedeu a uma estruturação da informação veiculada nos livros que edita, mediante a criação de vários níveis, valendo-se da imagem como meio para captar atenções e conduzir à leitura. Este é o nível de utilização do design que, sendo prospectivo, confere maiores ganhos às empresas.

No caso particular das empresas aqui em estudo, denota-se algum esforço pela utilização de design, não havendo porém qualquer indício de existência de uma política de design, nem tão pouco da presença de uma metodologia que reflecta alguma preocupação conceptual. Para este grupo de empresas, o design ainda é uma ferramenta útil para embelezar os produtos em vez de os informar, reduzindo as suas funções a um conjunto de operações estéticas que sigam os ditames da moda internacional. As suas estratégias são planeadas no sentido de reduzir custos e tempos de produção, facto que abre poucas possibilidades ao design para provar as suas capacidades, na criação de propostas com maior acréscimo de valor e consequentemente, mais competitivas. Com base nestes fundamentos, conclui-se que este grupo de empresas se situa num nível “deficiente” (1) de utilização do design, não conseguindo por isso gerar maiores dividendos pela sua incorporação. Dada a escassa utilização que este grupo de empresas faz do design, este não será percebido como investimento. A falta de uma política de design coerente com a cultura empresarial retira toda a força estratégica que o design pode proporcionar, fazendo com que ele seja percebido apenas como custo e não como meio de vantagem competitiva.

Tendo em conta o distanciamento que este grupo de empresas revela ter do nível de excelência (4) de incorporação do design (Providência, 2004), nível ao qual proposta conceptual apresentada e desenvolvida no capítulo 3 - Design como veículo para a diferenciação e concretizada na metodologia projectual abordada na secção 3.5.1 - Um exercício de *ecodesign* fundado na biotipologia dos objectos, considerou-se necessário proceder a um esclarecimento de posições.

4.7 Proposta para a implementação do design nas empresas

“ ... todas as empresas precisam de design pelo simples facto de que nenhuma, neste como noutro sector, está isolada – elas relacionam-se melhor com clientes e fornecedores, num mercado que exige performance, fazendo recurso ao design” (Brandão, s/d, p.1)

No panorama nacional da ITV o cenário é constituído na sua maioria por PME's, correspondendo a 70% do volume total de empresas (Oliveira e Branco, s/d b), valor que adquire maior expressividade na amostra apresentada na secção 4.2, rondando os 90%.

Numa época caracterizada por grandes mudanças, em grande parte protagonizadas pelo processo de globalização económica, as PME's precisam de estar aptas a responder eficientemente à volatilidade do meio. A forte concorrência do mundo empresarial promovida pelo rápido desenvolvimento tecnológico e pelos sistemas de informação, bem como pelas profundas e complexas mudanças ocorridas nas estruturas sociais, promove um consumo de base diversificada, constituindo uma saída saudável para a sustentabilidade destas empresas.

Como defendem Bruce e Cooper (1999) as PME's poderão ter mais facilidade para o desenvolvimento de produtos/serviços diferenciados do que as de grandes dimensões. As suas estruturas organizacionais, mais simples e de menores dimensões, permitem um maior grau de flexibilidade produtiva, tornando mais fácil e mais rápido efectuar mudanças.

Também Mozota identifica as vantagens competitivas inerentes às estruturas organizacionais características das PME's, advogando que

*The organizational culture of SMEs is based on key factors such as networking, devotion to service, quality and performance – especially when they are in family owned. Informal communication systems and above all a horizontal structure facilitate the decision process and access to top level management. Innovation, if wanted, is therefore easily managed. Finally, managers of SMEs are often the founders and as entrepreneurs they understand what the creative process is about and the necessity to look different from competitors.*¹⁰
(2005, p.3)

Por outro lado, hoje mais que nunca, torna-se imperativo uma mudança nas empresas que baseiam as suas estratégias de gestão baseadas no preço, facto que assume maior peso para as

¹⁰ “A cultura organizacional das PME's é baseada em factores chave como o trabalho em rede, devoção ao serviço, qualidade e *performance* – especialmente quando são do tipo familiar. Os sistemas de comunicação informal e, acima de tudo, a estrutura horizontal facilita o processo de decisão e o acesso à gestão de topo. A inovação, se desejada, é mais facilmente gerida. Finalmente, os gestores das PME's são muitas vezes os seus fundadores e como empresários sabem do que o é o processo criativo e da necessidade de ser diferentes dos seus competidores.” (T.L.)

que estão sediadas em países desenvolvidos. Dado o desenvolvimento económico dessas regiões, seria aconselhável que essas empresas abandonassem, o quanto antes, esse tipo de estratégias para apostarem em estratégias de desenvolvimento do produto, visando a incorporação de mais valor acrescentado e promovendo soluções diferenciadas das apresentadas pelas empresas congéneres, por forma a obterem uma vantagem competitiva que lhes permita uma permanência saudável no mercado. (Cooper *et al.*, s/d)

Assim, fazer depender a competitividade da ITV de ofertas baseadas na qualidade produtiva que parece não ser a estratégia mais promissora, uma vez que a produção representa apenas 10% do valor do produto têxtil (Oliveira e Branco, s/d a). Para além disso, e como afirma Dziersk, Presidente da Industrial Designers Society of America, “when industries are competing at equal price and functionality, design is the only differential that matters”¹¹ (Times, 2000, s/n)

Uma solução viável para estas empresas passa pela integração do design para a criação de produtos/serviços diferenciados, dirigindo a sua oferta a nichos de mercado ainda pouco explorados, ou abrindo novos. Neste sentido, será importante ter um conhecimento aprofundado das características culturais e sociais do mercado, de forma a dotar a sua oferta com valências que o consumidor perceba e valorize (Giménez e Peris, 2000).

4.7.1 O porquê da integração do design na cadeia de valor

“Design plays a vital role in the prosperity of the nation. Here are the hard facts.”¹² (Design Council, 2003, p.1)

Ninguém pensa em contratar um contabilista quando tem questões jurídicas para resolver. Se quer ver as suas questões bem resolvidas procura um profissional especializado no assunto, ou seja, contacta um jurista ou um advogado. Da mesma forma que quando a pessoa sofre de algum problema de saúde e se dirige ao médico afim de obter o melhor tratamento para o seu caso, não põe em causa a metodologia de tratamento por ele adoptada porque, afinal, as suas competências profissionais dão-lhe legitimidade e capacidade, mais do que a qualquer outro tipo de profissional, para resolver o problema em questão.

O mesmo se passa com o design. Ao longo do seu percurso profissional, o designer, quer pela sua formação, quer pela sua experiência profissional, vai desenvolvendo competências específicas na concepção de produtos e/ou serviços tendo como objectivo satisfação de uma necessidade.

¹¹ “Quando as indústrias competem com iguais preços e funcionalidades, design é o único diferencial importante.” (T.L.)

¹² “O design joga um papel vital na prosperidade da nação. Aqui estão os factos de peso.”

É claro que, desde sempre, foram produzidos objectos sem que, necessariamente, tenham sido alvo da intervenção do design, mas o que está aqui em causa é o grau de qualidade e de efectividade das soluções apresentadas. Como a sustentabilidade da empresa depende da qualidade da oferta que emite para o mercado, propõe-se uma análise à definição de design por constituir uma área do saber indispensável à saudável manutenção da empresa no mercado.

Neste sentido:

*Design is a creative activity utilising market and company information to produce a two or three-dimensional product which satisfies the consumer and aids company profitability. Companies must continually introduce new products and modify existing ones in order to prevent their more innovative competitors gaining market share.*¹³(Bruce e Daly, s/d, p.1)

Desta definição podem-se retirar quatro itens que norteiam o âmbito de acção da disciplina e que irão ser utilizados para demonstrar a importância da incorporação do design nas empresas. Da leitura desta definição pode-se destacar como eixos fundamentais: a informação sobre o mercado e a empresa (expressas no *brief*), a actividade criativa para a criação de produtos/serviços, a satisfação do consumidor, e o aumento da rentabilidade da empresa.

a) Informação sobre o mercado e a empresa

A informação sobre o mercado e a empresa pertence ao conjunto de informação inicial que é preparada pela corpo administrativo da unidade empresarial com o intuito de fornecer linhas directrizes que irão orientar o trabalho do designer, consistindo o primeiro passo para o processo de criação de novos produtos. Essa informação base é essencial na medida em que irá servir de suporte para posteriores pesquisas que o designer poderá vir a efectuar com vista à criação do argumento de venda.

No entanto, na maioria dos casos, essa informação é inexistente ou deficiente, facto que seria de esperar uma vez que o universo de empresas é maioritariamente constituído por PME's, cenário que se reflecte em todo o território nacional (IAPMEI, 2006), como também no europeu (Observatório das PME Europeias, 2002). Estas empresas, frequentemente afastadas do design, apresentam também um certo distanciamento em relação a outras áreas essenciais à correcta administração da organização, como é o caso do marketing ou da gestão (Branco *et al.*, 2000)

¹³ "Design é uma actividade criativa que utiliza o mercado e a informação da empresa para produzir produtos bi ou tridimensionais que satisfaça o consumidor e que contribua para a rentabilização da organização. As empresas devem estar continuamente a introduzir novos produtos e a modificar os existentes com o intuito de prevenir que os seus competidores mais inovadores ganhem quota de mercado." (T.L.)

A falta dessa informação pode comprometer o bom resultado dos passos seguintes. Fazer depender os resultados obtidos da acção do designer é deixar que o sucesso do projecto passe inteiramente a depender do factor sorte. Os projectos deveriam ser o resultado do contributo das várias áreas da empresa, contribuições que o designer deveria incorporar e gerir de forma a criar a melhor das soluções possíveis. Neste sentido, todos os sectores da empresa devem ser percebidos como possíveis fontes de informação, podendo vir a contribuir com ideias relevantes para a criação de produtos inovadores. Mas para que isso aconteça tem de haver uma partilha de informação que só é possível através da manutenção de boas relações de comunicação entre os vários sectores da empresa. A manutenção de estreitas relações entre os vários intervenientes no processo produtivo conduz a uma maior motivação e confiança da equipa de trabalho, registando-se um maior compromisso e envolvimento das partes (Jégou *et al.*, 2001; Bruce e Daly, s/d).

Sendo a falta de informação uma realidade, a proposta apresentada por Branco *et al.* (2000) sugere que a formulação desses dados iniciais sejam reunidos e consubstanciados pelo designer. Poderá fazê-lo através de uma análise feita a dados oriundos de outras áreas de conhecimento como a sociologia, a antropologia, a psicologia, ou a etnologia (disciplinas que ajudam o design a fazer uma melhor interpretação das atitudes do consumidor), poderá consegui-lo através da constituição de parcerias com as outras áreas de saber, como por exemplo, com o marketing ou com a gestão (com vista à criação de um marketing-mix ou uma análise SWOT adequada), ou ainda pelo desenvolvimento de áreas de investigação em design onde sejam reforçadas as ligações deste com outras áreas do saber acrescentando, assim, mais valias ao projecto.

Tes 2000 e Mic Electronics são duas PME's sedeadas na Inglaterra e que integraram o design na sua estrutura organizacional. Afirmam que a integração desta disciplina os ajudou a estruturar melhor a sua actividade e que os incitou a formar uma ideia mais clara e precisa dos projectos que pretendiam realizar, levando-os a implementar objectivos de longo termo, bem como, a desenhar estratégias adequadas para os alcançar. Donald Munro, director financeiro da Tes 2000, confessa que "The process assisted greatly in helping us to focus on where we wanted to take the company"¹⁴ (Design Council, 2002b, p.10). Da mesma forma, Steven Oliver, Gestor da Mic Electronics, declara que "It really made us think about what kind of company we wanted to be"¹⁵ (Design Council, 2002b, p.23).

Depois da elaboração da informação inicial o designer recolhe diversos estímulos sobre os quais irá reflectir utilizando o desenho como meio de análise para a concepção das novas propostas. (Providência, 2003). Esses estímulos, derivados da pesquisa desenvolvida para o efeito, podem resultar de inúmeras combinações feitas entre as mais variadas áreas do conhecimento. Assim,

¹⁴ "O processo ajudou-nos muito a focarmo-nos no ponto aonde queríamos levar a empresa" (T.L.)

¹⁵ "O design fez-nos realmente pensar acerca do tipo de empresa que queríamos ser" (T.L.)

enquanto embrião de uma inovação, o estímulo pode-se enquadrar na área da tecnologia (*technology push*), na área do marketing (*marketing pull*) ou na área do design (*design lead*)¹⁶. É nesta última área de intervenção que está centrado o presente discurso. A concepção e desenvolvimento do produto consiste no elemento-motor da estratégia mais adequado a este tipo de inovação actuando, essencialmente, na criação de mensagens a materializar num produto que irão proporcionar novos ambientes estéticos e formais, percebidos e valorizados pelos consumidores. Para isso a empresa terá de estar capacitada para perceber as necessidades latentes do consumidor e para se antecipar ao mercado com a oferta de novos produtos que respondam eficientemente a essas expectativas percebidas (Jègou *et al.*, 2001; Cooper *et al.*, s/d).

No sentido de orientar as empresas para a criação deste tipo de objectos visionários, a equipa de trabalho do *Research Porject EVaN* editou um livro de bolso intitulado *Design Driven Toolbox – an handbook to support companies in radical product innovation*, no qual apresenta três ferramentas que ajudam as empresas a implementar processos de inovação pelo design. A primeira refere-se à selecção de intérpretes situados ao longo da cadeia produtiva. A segunda mostra o procedimento a ter em conta para capturar e interpretar os elementos-chave reveladores de atitudes sócio-culturais e de novas tendências. A terceira ferramenta tem a função de analisar a informação acumulada no passo anterior e, a partir daí, gerar soluções alternativas (Jègou *et al.*, 2001).

Segundo Carlotta De Bevilacqua do *Vision Group* da Artemide:

Every market-oriented company understands the strategic nature of design. As a result, each company can potentially use it. Design, however, must not only be seen as the tool that generates a pleasing form. Rather, it must anticipate a consumer need. It must propose a vision (Verganti, 2005, p.15).¹⁷

b) Actividade criativa para a criação de produtos

Segundo a definição de design sobre a qual se tem vindo a fundamentar o presente discurso, o design é uma actividade criativa que tem como objectivo a criação de objectos bi ou tridimensionais. Fá-lo pela exploração de relações, muitas vezes estranhas, resultantes da conjugação de diferentes contextos, técnicas, materiais e suas linguagens, explorando-as e trabalhando-as de forma a obter soluções distintas das existentes e mais adequadas expectativas

¹⁶ Divisão criada para categorizar os diferentes tipos de inovação

¹⁷ “Todas as empresas orientadas pelo mercado percebem a natureza estratégica do design. Como resultado, cada empresa pode potencialmente usá-lo. O design não deve, contudo, ser visto com um instrumento que gera uma forma agradável. Mais que isso, deve antecipar as necessidades do consumidor. Deve propor uma visão”

do sujeito. Essa capacidade criativa é resultado da interacção de múltiplas variáveis que vão caracterizar e diferenciar a solução obtida (Tschimmel, 2003).

Parte dessas variáveis resultam das competências adquiridas e desenvolvidas pelo designer no cumprimento das suas funções. A capacidade de ouvir, observar e comunicar ideias começa por ser trabalhada durante a sua formação académica, nomeadamente em disciplinas como as de projecto e de desenho onde trabalham a capacidade de observação e de interpretação, úteis para melhor perceber as necessidades latentes nos consumidores.

A habilidade para visualizar ideias e a sensibilidade visual para o tratamento das formas são competências aprofundadas pela prática do desenho e da geometria que, posteriormente, são desenvolvidas em contexto real de trabalho. Desenvolve também o seu poder de análise crítica ao concretizar conceitos de acordo com as necessidades sócio-culturais que visa colmatar. Durante o processo de criação, o acaso é acolhido e tratado como uma oportunidade para a diferenciação, essencialmente, por oferecer uma nova visão sobre o problema. Percebendo o seu potencial, o designer tira partido dessas situações imprevistas, desses acidentes, interpretando-os e valorizando-os como uma oportunidade estética. Assim, o designer tem de manter uma atitude atenta para que possa perceber e aproveitar estas possibilidades (Tschimmel, 2003; Design Council, 2006).

Aquela imagem estereotipada do designer como uma espécie de artista que não respeita compromissos laborais e que se manifesta através de comportamentos marginais não corresponde à realidade, como facilmente se pode concluir das ideias acima referidas. Assim como também não é verdadeira a ideia do designer como um ser iluminado, com dons especiais, cujas competências não podem ser adquiridas.

Os designers são profissionais capazes de transformar conceitos em formas exequíveis mediante a aplicação de uma metodologia composta por um conjunto de tarefas e atitudes adaptáveis a um largo número de situações. Estas funções podem ser aprendidas e desenvolvidas com a experiência profissional (Design Council, 2006).

O design, para além destas competências, distingue-se também como actividade multidisciplinar pois compreende nele a reunião de saberes das mais variadas áreas, facto que faz do designer um generalista que lhe dá uma visão holística sobre as questões e lhe garante uma capacidade para fazer sínteses e gerar cenários (Giménez e Peris, 2000; Mozota, 2002).

c) Para a satisfação do consumidor

“Design may be described as creativity deployed to a specific end.” (HM Treasury, 2005, p.2)¹⁸

É precisamente a existência do programa que distingue o designer do artista. Enquanto que o artista faz uso de uma tecnologia para comunicar/expressar elementos da sua cultura pessoal, o designer conjuga esses dois pontos com o objectivo de responder a um determinado fim, a compensação de uma necessidade sentida pelo consumidor.

Providência (2003) entende que as realizações materiais surgem assentes sobre três pilares de base. São o programa - que corresponde ao enunciado do encargo; a tecnologia - que representa as técnicas utilizadas para dar cumprimento a um determinado fim e o autor - que constitui o conjunto de referências pessoais e culturais da entidade que vai realizar o projecto e que vão influenciar a solução encontrada.

Neste sentido, as inúmeras soluções materiais existentes nascem da combinação destes denominadores que, segundo um maior ou menor grau de incidência sobre cada um deles, podem ir do objecto artístico ao engenho industrial. Assim, o engenheiro trabalha, essencialmente, sobre o eixo da tecnologia e do programa (fazendo uso de uma técnica com vista a obter resposta para um determinado fim), o artista situa o seu âmbito de acção sobre a tecnologia e o autor (servindo-se de determinada técnica para expressar uma experiência pessoal) e o designer distingue-se pela utilização dos três elementos nas suas realizações profissionais (interpreta uma necessidade, selecciona uma técnica e gere o processo de trabalho com vista à realização de determinado fim).

Neste sentido, as respostas realizadas pelos designers diferenciam-se também das obras de engenharia pelo facto de submeter a resposta do problema uma interpretação cultural e pessoal. A solução apresentada estará naturalmente vinculada à sua cultura, à sua noção de estética ou até mesmo à sua ideologia, factor que torna o processo criativo menos científico e mais intuitivo. Para além disso, o engenheiro preocupa-se mais com a optimização das coisas entre os meios e as finalidades, enquanto que o designer se questiona sobre o fim último da relação entre a coisa e o homem, focalizando todo o seu trabalho no utilizador. A capacidade em interpretar as movimentações sócio-culturais, resultado da atenção que dedica às ciências sociais, habilita o designer a captar os desejos mais recônditos de uma comunidade e a transformá-los em ideias palpáveis (Giménez e Peris, 2000). Mozota (2002) fala-nos da emergência do designer como sociólogo dos objectos, uma tendência que nasceu dos ideais pós-modernos e da crescente esteticização da vida quotidiana, atribuindo um papel simétrico, tanto ao objecto como ao utilizador, no processo de inovação.

¹⁸ “O design pode ser descrito como criatividade desenvolvida para um fim específico”

Em resumo, o design alicerça o seu trabalho sobre o seu poder de análise ao corpo social, na captação de necessidades latentes e sobre elas desenvolve novos conceitos que resultaram em produtos e/ou serviços que o mundo não sabia que precisava (Olson *et al.*, 1998).

d) Aumento da rentabilidade da empresa

Vários estudos têm vindo a demonstrar a importância da incorporação do design nas empresas, frisando a existência de uma implicação directa entre o uso desta disciplina e o aumento de competitividade das organizações que a integram. Um estudo publicado por Mozota (2002) aplicado a um grupo de 33 PME's europeias, seleccionadas por se distinguirem pela excelência de utilização e gestão do design, atesta que o design é percebido por essas empresas como uma ferramenta que cria vantagem competitiva afirmando, de forma unânime, que a sua utilização confere uma maior sustentabilidade às suas políticas de inovação.

A primeira razão que os gestores destas empresas apontam para a importância de incorporação dos serviços de design prende-se com a sua capacidade em diferenciar a oferta da concorrência, reconhecendo nos designers competências na comunicação de ideias, na elaboração de sínteses e na geração de cenários. Porém, a visão sobre as reais potencialidades do design ganha mais ênfase em empresas que tenham tido mais anos de contacto com a disciplina, percebendo-a como uma competência central para o seu negócio. Aquelas que tiveram menos anos de experiência com o design tendem a limitar o seu posicionamento estratégico ao nível económico.

Um outro estudo realizado em 2004 a um grupo de empresas britânicas refere haver por parte destas a percepção de uma relação directa, de impacto positivo, entre a incorporação do design e o aumento do volume de negócios, mas também das margens de lucro, da qualidade e da quota de mercado. Por outro lado, aquelas que ignoram a presença do design (45%) competem essencialmente pelo preço actuando sobre a redução das margens de lucro, facto que aumenta a vulnerabilidade do negócio e põe em causa a vitalidade da empresa a médio/longo prazo (Design Council, 2004).

Para desenganar aquelas mentes que crêem que o papel do design só é relevante para as grandes unidades empresariais está o estudo realizado pelo Design Council a PME's da Inglaterra que vem comprovar a importância do design enquanto ferramenta útil à competitividade destas empresas. Desse estudo consta que 75% das empresas inquiridas fazem incorporação integral do design, afirmando que o design promoveu um aumento da competitividade, proporcionou um

aumento nas margens de lucro e melhorou a comunicação com os clientes¹⁹ (Design Council, 2002a).

Um outro estudo publicado em 2003, pela mesma instituição, mostra que o design fomentou um rápido crescimento económico nas empresas que o integraram. Cerca de 90% das empresas que registaram um rápido crescimento declararam que incorporam o design de forma integral ou que, pelo menos, este ocupa um papel significativo na empresa. Estas empresas declaram ainda que, nos últimos dez anos, o design tem vindo a assumir uma posição cada vez mais importante no seio da estrutura organizacional (Design Council, 2003).

No entanto, não se pense que estes factos são apenas verdade para contextos de grande desenvolvimento económico, como é o Britânico. Um estudo realizado a um grupo de empresas valencianas mostra que, também ali, o design é percebido como uma ferramenta indispensável à sustentabilidade económica das empresas, por promover um aumento do volume de vendas. Este estudo revela ainda que estas empresas incorporam o design, não para responder a questões de moda, mas por perceberem a efectividade do seu uso (Giménez e Peris, 2000).

Já em Portugal e à semelhança dos resultados obtidos no estudo referido na secção 4.6 - A indústria têxtil na Covilhã – caso prático, está um outro estudo realizado ao universo empresarial da ITV portuguesa (Oliveira e Branco, s/d b) que apresenta uma realidade afastada destes exemplos que têm vindo a ser citados. Este vem comprovar a baixa utilização do design, em especial nas áreas da comunicação e dos ambientes, assinalando uma forte deficiência na promoção e divulgação dos produtos junto do consumidor final. Por outro lado, as fontes de pesquisa mais procuradas para fundamentarem as suas criações são os clientes, os agentes, as revistas e as feiras, factor que deixa adivinhar que o desenvolvimento dos produtos seja feito com base em soluções já existentes.

Actualmente, a produção da ITV é conhecida pelo elevado grau de qualidade dos seus produtos. No entanto, fazer depender a sua vantagem competitiva da aquisição de novas tecnologias parece já não ser a melhor estratégia a aplicar a empresas que desenvolvam a sua actividade em contexto português, pela evidente incapacidade em competirem com países em vias de desenvolvimento (Oliveira e Branco, s/d a).

Assim, o desafio está em atribuir mais valor acrescentado ao produto através da integração do design que, pela construção de propostas diferenciadas e dirigidas directamente ao consumidor final, irá promover o reposicionamento das empresas na fileira dos têxteis. A primeira etapa passa por tomar consciência do design como um processo contínuo que visa a conformação de

¹⁹ Estes valores não são tão expressivos em relação às microempresas.

produtos/serviços e, após essa tomada de consciência, estabelecer uma política de acção com base nas estratégias empresariais previamente definidas.

Una empresa puede resolver sus problemas financieros a medida que aparecen, pero todo el mundo estará de acuerdo en que es mejor tener una política financiera global. Puede negociar distintos precios y condiciones de venta con cada cliente, pero sería mejor que tuviera una política comercial preestablecida (Giménez e Peris, 2000, p.19).²⁰

Com o design acontece o mesmo. É claro que as empresas podem obter resultados positivos através de encomendas isoladas ao design, mas a solução mais rentável para a empresa é utilizar o design como um processo contínuo de acções assentes sobre um política de design traçada a médio/longo prazo.

Também Buesa, professor catedrático de Economia Aplicada no Instituto de Análisis Industrial y Financiero entende que:

...la relevância del diseño industrial se extiende más allá de la mera consideración de los recursos que se destinan a su desarrollo, pues las empresas pueden iniciar y perfeccionar su trayectoria innovadora a partir de él, definiendo su estrategia competitiva en torno a la política de producto. (...), el diseño aparece como un elemento que subyace de manera permanente en la relación de las empresas con el mercado y que posibilita su éxito competitivo (1996, p.249).²¹

A Fortunato O. Frederico & C^a, Lda. e a Tetribérica, são duas empresas que manifestam boas práticas na utilização de design, sendo a primeira mais conhecida pela marca Fly London e a segunda por Comme Ça Du Monde, distinguem-se por possuírem uma forte cultura de design. Fazem-no por entenderem o design como um meio para diferenciar os seus produtos, atitude que lhes permite ter repercussões bem visíveis sobre volume de negócios. No primeiro caso, a Fly London, marca de sapatos criada em 1984, foi concebida para satisfazer as necessidades de um mercado jovem e irreverente. Os seus produtos são resultado de pesquisas realizadas sobre as mais variadas fontes e temas que lhes fornece a base para a concepção de produtos diferenciados da restante oferta, facto que lhes permite criar uma forte identidade para o produto, reforçando também a da empresa. Em 2005, contando já com um volume de facturação anual de 12 milhões de euros (em que mais de 95% deste valor é realizado no mercado externo) e com

²⁰ “Uma empresa pode resolver os seus problemas financeiros à medida que apareçam, mas todo o mundo estará de acordo que é melhor ter uma política financeira global. Pode negociar distintos preços e condições de venda com cada cliente, mas seria melhor que tivesse uma política comercial preestabelecida.” (T.L.)

²¹ “... a relevância do design industrial estende-se mais além da mera consideração dos recursos que se destinam ao seu desenvolvimento, pois as empresas podem iniciar e aperfeiçoar a sua trajectória inovadora e a partir dela, definir a sua estratégia competitiva em torno da política de produto (...), o design aparece como um elemento que subjaz de maneira permanente na relação das empresas com o mercado e que possibilita o seu êxito competitivo.” (T.L.)

1150 pontos de venda (900 no mercado europeu e 250 fora da Europa), decidiram expandir o seu conceito e aplicá-lo ao sector têxtil, com o lançamento paralelo de uma linha de peças de vestuário e acessórios (Diário de Notícias, 2005; Centro Português de Design, 2003).

No entanto, a incorporação de processos de design não é compatível com estratégias de redução de custos, pois incorporar design significa investir em soluções de aplicação a médio/longo prazo que visem o cumprimento de objectivos previamente estabelecidos e acrescentem valor ao produto/serviço. Estratégias que visem um maior valor acrescentado não contemplam um retorno imediato do investimento feito. A criação de notoriedade de uma marca depende da aplicação de um conjunto de medidas traçadas a médio/longo prazo com vista a alcançar o objectivo inicialmente proposto. Essas medidas devem espelhar uma organização estruturada e organizada, que veicule uma atitude coerente com a cultura empresarial de modo que o consumidor a apreenda como um todo coeso e consistente, permitindo a fixação de maiores margens de lucro.

Assim, a criação de uma estratégia de design vai ajudar à construção de vantagens competitivas assentes na geração de propostas inovadoras baseadas na diferenciação, contribuindo deste modo para o reposicionamento da empresa (Mozota, 2002). Olson *et al.* definiram design estratégico como: “the effective allocation and coordination of design resources and activities to accomplish a firm’s objectives of creating its appropriate public and internal identities, its product offerings and its environments” (Olson *et al.*, 1998, p.2)²²

A criação de uma identidade empresarial tem como principal intento assegurar que a imagem gravada na mente dos utilizadores seja a desejada. Essa imagem criada é fruto da combinação das três áreas do design, que correspondem à comunicação, ao produto e aos ambientes.

A comunicação da imagem corporativa é criada com base na missão estratégica da empresa e os princípios aí veiculados deverão reflectir-se, de forma coerente, em todos os elementos visuais da empresa, devendo expressar claramente os valores empresariais, bem como os seus objectivos. Os produtos e serviços oferecidos devem ser o resultado da construção de propostas caracterizadas por um alto grau de qualidade, tanto formal quanto simbólica. A habilidade em perceber os desejos do consumidor deve estar intimamente ligada ao tipo de decisões tomadas neste âmbito, de forma a construir soluções realmente efectivas.

Os ambientes, tal como os produtos e a comunicação da imagem, devem também respeitar e transmitir os objectivos corporativos. Assim, todos os espaços que, directa ou indirectamente, se relacionem com a empresa devem estar de acordo com a política estratégica inicialmente traçada.

²² “Uma efectiva distribuição e coordenação dos recursos e das actividades de design para concretizar os objectivos da empresa, na criação da sua identidade interna e pública, dos seus produtos e dos seus ambientes.” (T.L.)

A reprodução da identidade da empresa em espaços tridimensionais, interiores ou exteriores, constitui mais uma forma que a empresa tem para se diferenciar dos seus competidores. Espaços bem concebidos contribuem também para uma maior motivação dos recursos humanos que, desta forma irão ter a possibilidade de desenvolverem a sua actividade em ambientes aprazíveis.

A psicóloga Alice Isen e a sua equipa de trabalho demonstraram que o indivíduo produz mais quando está feliz, o seu processo reflexivo expande-se e o seu pensamento criativo fica mais desenvolvido. Partindo desta informação, Norman conclui que “attractive things make people feel good, which in turn makes them think more creatively.”²³ (2004, p.19)

A correcta gestão destas três áreas de actuação contribui para um aumento da qualidade da oferta que é percebida e valorizada pelo cliente. A empresa ao antecipar-se à concorrência pela apresentação de propostas diferenciadas, que vão ao encontro das expectativas do consumidor, fica apta a praticar preços com margens mais lucrativas (Oliveira e Branco, s/d a).

4.7.2 Modelo de integração do design nas empresas

Não é possível evoluir para segmentos de negócio com maior valor acrescentado sem capacidades ao nível do design e do estilismo em que o país é carente. Não é possível apostar de forma credível na internacionalização sem ter quadros empresariais com a formação necessária para actuar em mercados com um grande grau de exigência.
(Ministério da Economia, 2003, p.26)

É com base na fundamentação que tem vindo a ser explicada que se propõe um modelo regulador da intervenção do design nas empresas, representado na figura 4.37. O primeiro passo compreende a geração ou análise de estímulos/ideias que justifiquem o início do processo de criação e que pode resultar de uma observação das atitudes dos consumidores ou de uma pesquisa elaborada acerca de um determinado tema. Essa pesquisa pode ser centrada numa análise crítica feita ao legado etnográfico de uma determinada região, tirando partido dos recursos locais para a criação de um argumento de venda inovador (ver modelo metodológico apresentado na secção.3.5 - Considerações sobre a prática projectual fundada num exercício de *ecodesign*).

Nos anos 80 o design foi alvo de uma reformulação metodológica motivada pela assimilação de contributos oriundos das ciências sociais, que agora passavam a fazer parte do corpo multidisciplinar, que até então era constituído apenas por ciências exactas, (López, 2005; Bürdek, 2002). O objectivo desta mudança visava uma melhor compreensão dos fenómenos sociais e comportamentais. A antropologia, enquanto ciência responsável na interpretação das identidades e património cultural, revelava ser um contributo de suma importância para o design, fornecendo-

²³ “Objectos atractivos fazem as pessoas sentirem-se bem, que por seu turno fazem-nas pensar mais criativamente.” (T.L.)

Ihe os meios para a interpretação e o conhecimento das características sócio-culturais de cada comunidade. Com o incorporar destas novas competências o designer passou a desempenhar o papel de intérprete, mediando as relações entre o corpo social e as novas produções (Verganti, 2003).

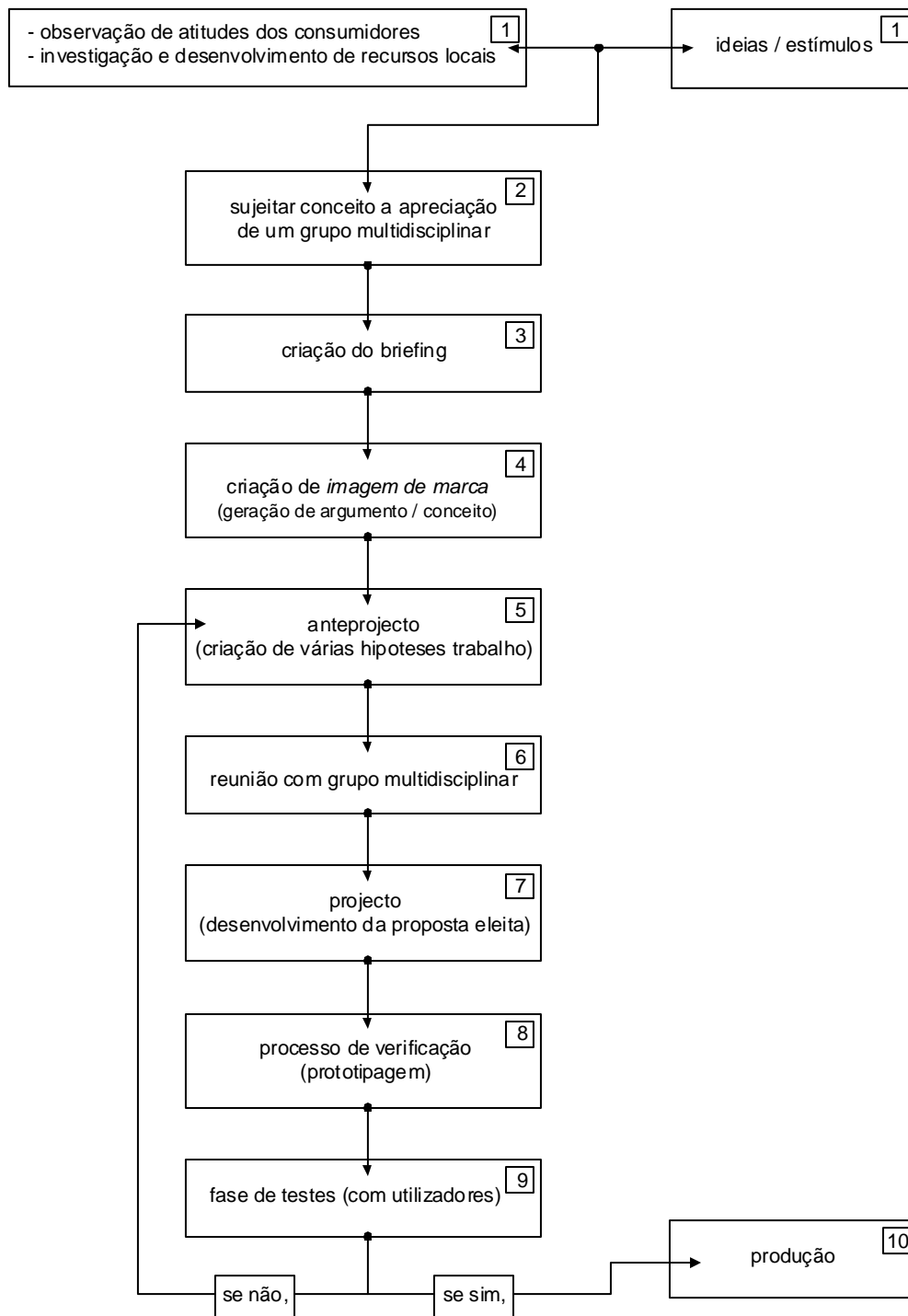


figura 4.37 - Modelo de integração de design nas empresas

É com base nesta reestruturação metodológica e na referida falta de informação inicial, característica da generalidade das PME's portuguesas, que se propõe que esta primeira fase seja realizada pelo designer. Este, no entanto, deverá manter uma posição aberta e atenta pois outros profissionais da empresa também poderão vir a dar valiosos contributos.

Assim, como referido anteriormente, os estímulos que irão desencadear o processo criativo poderão resultar da análise de tendências feita a partir da observação das atitudes dos consumidores ou da pesquisa realizada sobre as mais variadas temáticas (ponto nº1 do modelo).

As ideias, já enquadradas num suporte teórico e explicitadas sob a forma de projecto, deverão ser submetidas a uma reunião multidisciplinar com o intuito de analisar o interesse da proposta e eliminar possíveis incompatibilidades. Dessa reunião deverão participar os responsáveis pelas principais fases da cadeia produtiva que deverão analisar a proposta e propor remodelações, caso tenham detectado alguma inviabilidade técnica (ponto nº2 do modelo).

Após a viabilização da proposta deve ser elaborado o *brief* contemplando os objectivos do projecto enquadrados por uma breve contextualização contendo prazos de elaboração, orçamentação, bem como os resultados líquidos que se pretenda alcançar (ver secção 2.2.1 Definição do *brief*). Este será um documento que irá esclarecer as tomadas de decisão e objectivar acções futuras, tornando-o num elemento de consulta, para quando houver dúvidas (ponto nº3 do modelo).

Tendo em conta este documento, o designer poderá recolher mais alguma informação que ainda esteja em falta e proceder à composição de analogias ou metáforas, decorrentes da investigação que efectuou e mediante o conceito que criou. Dessas relações espera encontrar o insólito, o estranho, o inesperado, que irão dar maior ênfase ao argumento de venda. A recombinação de tecnologias artesanais, materiais e usos/costumes ancestrais, com novos materiais e técnicas poderá ser mais um meio para criar soluções singulares tirando partido das raízes culturais. Este exercício poderá também beneficiar com uso de metalinguagens para uma recriação mais enfática do argumento de venda (ver modelo metodológico apresentado na secção.3.5 - Considerações sobre a prática projectual fundada num exercício de *ecodesign*).

Nesta fase, deverá ser também concebida uma imagem de marca e respectiva linha gráfica, destinada a promover e divulgar o lançamento do novo produto, desenvolvendo por exemplo: as embalagens para os produtos, as etiquetas, a página para Internet, entre outros (ponto nº4 do modelo).

O passo seguinte consiste no esboço das ideias. Pela utilização do desenho, o designer irá começar a esquematizar as hipóteses de trabalho futuro (ver secção 2.2.2 Hipóteses de trabalho). Nesta fase é que serão equacionadas várias soluções (ponto nº5 do modelo).

Estas hipóteses de trabalho deverão ser submetidas a apreciação geral através de uma reunião multidisciplinar, sendo seleccionada a solução mais satisfatória. Deverão ser também apontadas sugestões e discutidas soluções para situações que possam vir a levantar quaisquer constrangimentos técnicos (ponto nº6 do modelo).

A fase seguinte consiste no refinamento da solução escolhida. Os esboços assumem agora uma expressão mais técnica e as ideias surgem representadas com o máximo rigor, definindo todos os detalhes pormenorizadamente (ponto nº 7 do modelo). Com vista à detecção e resolução de qualquer falha que o produto ainda possa apresentar são criados protótipos que dão uma visão prévia sobre a conformação do produto final, servindo também como elemento de teste útil para avaliar o desempenho da solução eleita junto do consumidor final (ponto nº 8 e nº 9 do modelo).

Se os testes efectuados não apresentarem problemas, o projecto pode ser enviado para a linha produtiva. Este processo de concretização do projecto deve ser acompanhado pelo designer de forma a assegurar da sua correcta implementação (ponto nº10 do modelo). Se os testes revelarem alguma situação de uso indesejável, deverá voltar-se ao ante-projecto e desenvolver outra hipótese que responda mais eficientemente aos objectivos traçados (voltar ao ponto nº 5 do modelo).

Após o lançamento do produto no mercado, deverão ser confrontados os resultados obtidos com os esperados, nomeadamente, vendo se foi registada alguma mudança na quota de mercado e/ou no volume de negócios. Em caso de haver um desfasamento negativo entre o esperado e o obtido, deverá também ser feita uma análise a todo o processo de concepção e produção com o intuito de detectar os pontos onde o desempenho não foi tão positivo de forma a melhorar os procedimentos futuros, tornando-os mais efectivos.

Capítulo 5 - Conclusões

A revogação da lei do condicionalismo industrial, nos anos 60, e a revolução política ocorrida em 25 de Abril de 1974 introduziram no tecido industrial português profundas mudanças que vieram alterar, em definitivo, a estrutura económica do país. O alargamento dos mercados e a posterior subida dos custos da produção, nomeadamente com o aumento dos salários, introduziram mudanças profundas nas realidades empresariais. Numa primeira fase, os empresários portugueses puderam desfrutar dos benefícios do alargamento dos mercados competindo pelos preços baixos. Uma década volvida, o cenário volta a mudar devido à subida dos custos de produção e à consequente perda de competitividade das empresas portuguesas.

No entanto, as ameaças à competitividade dos produtos portugueses não se ficam por aqui. A entrada da China para a OMC, as sucessivas liberalizações impostas às importações e exportações de produtos têxteis para a EU, bem como a adesão dos países de leste veio aumentar ainda mais a concorrência e afectar terminantemente a competitividade portuguesa, tendo já produzido efeitos bem visíveis na balança comercial da ITV portuguesa.

Neste contexto, o design apresenta-se como uma das soluções para o aumento da competitividade portuguesa pela incorporação de maior valor acrescentado na cadeia produtiva reduzindo, desta forma, a discrepância registada entre os índices de produtividade portuguesa e o valor médio conseguido por alguns países da UE.

Neste âmbito, foi realizado um estudo junto das empresas do sector Têxtil e Vestuário na região da Beira Interior (secção 4.6 - A indústria têxtil na Covilhã – caso prático) com o intuito de verificar qual o actual nível da aplicação do recurso do design no desenvolvimento parcial ou total dos produtos aí desenvolvidos. Pôde verificar-se que este grupo, composto essencialmente por empresas de pequena e média dimensão, se caracteriza por uma postura reactiva face ao mercado. A produção visa, essencialmente, a confecção de vestuário masculino que, por se dirigir a mercados menos exigentes no que concerne à diferenciação, é percebida como sendo uma área que envolve menor risco. Para além disso, ainda escoam muito o seu produto para o mercado interno caracterizado por um baixo poder de compra.

Na generalidade, este grupo de empresas faz incidir as suas preocupações na necessidade de reduzir custos, apostando numa resposta rápida ao mercado e enfatizando os curtos prazos de entrega como o ponto forte da sua organização. Ora, esta tomada de posição evidencia um grande distanciamento em relação ao desenvolvimento de novos produtos pois, num segundo

nível de intenções de mudança, regista-se a vontade de adquirir mais equipamento tecnológico na tentativa de não ver reduzida a sua carteira de clientes.

Por último, apesar de reconhecerem a importância do *design* para a agregação de valor acrescentado ao produto, os administradores destas empresas reduzem a função do designer a uma mera operação estética, que deverá ter por base de inspiração as criações internacionais. Defendem que o contributo que o design pode dar à qualidade, se baseia numa relação entre o baixo custo e uma boa aparência, advogando que a metodologia usada para a criação de novos produtos consiste na definição e projectação das funções simbólicas e técnicas do objecto, tendo como referência as criações internacionais. Todos estes factores são indicadores de um baixo nível de integração da disciplina, atitude essa que não lhes permite tirar os tão divulgados dividendos, visíveis noutras organizações internacionais

No entanto, pelo facto dos administradores das empresas envolvidas neste estudo (secção 4.2) reconhecerem a importância do design para a agregação de valor ao produto e a existência de uma relação directa entre o consumo de produtos têxteis e o nível de vida dos seus consumidores, deverá fomentar a necessidade de integrar designers nas suas estruturas produtivas.

Portugal é um país marcado pela diversidade, não só ao nível cultural como também ao nível biológico (das matérias-primas). Os condicionalismos geográficos específicos de cada região imprimem características únicas, não só no modo de vida das populações locais, como também nas características genéticas das matérias-primas que aí têm lugar. A variedade de raças ovinas vem comprovar este facto.

Não se tendo a ITV da região da Serra da Estrela destacado pela superioridade tecnológica, parece então que a sua oportunidade de negócio poderá residir no facto de aquele espaço geográfico contar com mais de 800 anos de tradição na transformação da lã, contando com a construção, ao longo de todos estes anos, de um legado cultural caracterizado por uma maneira de estar muito característica. A exploração desta mais valia poderá constituir o verdadeiro elemento de diferenciação, capaz criar uma vantagem competitiva, ganhando presença junto dos mercados internacionais mais exigentes.

Seguir as criações internacionais reveladas nas feiras e agentes de moda mais conceituados não revela, por si só, o elemento mágico para a oferta de produtos competitivos, até porque chamar “tendência” a um produto que foi produzido e que já está a ser comercializado não será a designação mais adequada.

Por outro lado, a reutilização dos produtos, técnicas ou costumes ancestrais é um meio para a diferenciação menos onerosa que a diferenciação via tecnologia. É mais difícil de imitar, uma vez

que ela é resultado de uma série de condições estritamente ligadas ao local. O tempo requerido para a fase de investigação e teste de hipóteses também é menor pois, na generalidade, uma inovação tecnológica implica a realização um grande número de estudos, de experiências e o trabalho de vários investigadores.

Não se quer com isto dizer que a empresa deva optar por uma inovação pelo design, em detrimento da tecnologia. Se a empresa reúne condições para tal, poderá inovar nas duas vertentes, isto é, poderá desenvolver um processo de inovação que consista na combinação de um determinado benefício conseguido através de uma inovação tecnológica e dotá-lo de um sentido, de uma mensagem, de uma simbólica, trazendo o tecnológico para um plano mais analógico, mais humano (ver o exemplo do *Tic tac textiles* apresentado na secção 3.5.1 – Um exercício de *ecodesign* fundado na biotipologia dos objectos).

Para conceber uma ideia sob forma de produto, não é necessário dominar todas as técnicas necessárias à transformação dessa ideia. Se não fosse assim, como fariam as empresas cujos produtos integram acessórios elaborados com os mais distintos processos produtivos, como é o exemplo da Quebramar, da Tiffosi ou da Salsa?

O essencial é ter ideias e não ficar limitado pelas convenções pré-estabelecidas. Os produtos têxteis não têm que forçosamente pertencer ao conjunto de artigos de vestuário, ou de têxteis-lar ou ainda de têxteis técnicos, poderão ser um sofá, uma pasta de arquivo, uma fruteira (ver exemplo apresentado na secção 3.4). Enfim, pode ser tudo o que a imaginação conseguir abarcar, o que o público desejar e o que o material permitir.

O exercício passa por perceber e valorizar as características peculiares da matéria-prima de forma a utilizá-las como uma oportunidade estética, reinventando novos fins para a sua utilização. Dar voz a novos usos para os têxteis constitui matéria de inovação, mas também de abertura de novos mercados ou de exploração de outros pouco explorados.

A proposta aqui expressa vai no sentido de apelar à inovação pelo design, pela criação de mensagens que produzam novos motivos de consumo, que recriem e reenquadrem valores culturais e que não se limitem apenas a cumprir um mero desempenho técnico. Com o alargamento da funcionalidade, o artefacto ganha uma nova dimensão de carácter afectivo, facto que promove o estabelecimento de novas relações dele com o indivíduo. Este fenómeno arranca-o da sua função meramente técnica para lhe atribuir uma dinâmica mais impressiva na vida do seu utilizador. São estas propriedades que atribuem ao objecto uma dimensão de carácter único, que vão adiar o processo de rejeição e dilatar o seu tempo de vida, consistindo numa verdadeira expressão de *ecodesign*.

Neste sentido, as propostas baseadas na inovação pelo design visam não só a viabilização económica de uma região pela dinamização de recursos e tecnologias locais, como também a promoção do aumento dos ciclos de vida do produto, pela criação de soluções que promovam novas relações de afecto entre sujeito e objecto.

Para finalizar, destacam-se algumas sugestões de trabalho futuro. Será oportuno referir a necessidade e a conveniência de se avaliar a eficácia das intervenções de design registadas nestas empresas, junto dos públicos finais. As intervenções de design no seio empresarial constituem, cada vez mais, um factor decisivo para a manutenção da empresa no meio, mas seria importante averiguar de que forma são levadas a cabo essas intervenções, nomeadamente, avaliar a eficácia que as suas políticas de design têm junto do consumidor final.

Seria também pertinente desenvolver estudos comparativos entre empresas congéneres em Portugal que revelem diferentes níveis de intervenção do design, de forma a tornar mais visíveis os reais impactos do design na criação e manutenção de uma posição competitiva para as empresas do parque industrial português.

Referências bibliográficas

- Bell, J. (1997), "Como realizar um projecto de investigação", Edições Gradiva, Lisboa
- Branco, J., Providência, F. e Branco, V. (2005), "Design and "products-identity"" in *Proc. 2nd International Meeting, Science of Design Pride & Prejudice, The cultural Heritage and the Science of Design*, Lisboa, Portugal, pp. 107-114
- Branco, J., Providência, F., Pinto, C. e Branco, V. (2000), "Design research for small and medium-sized enterprises", in online *Proc. design plus research, internacional conference*, Milão, Itália, <http://pcsiwa12.rett.polimi.it/~phddi/uk/01/dpr00/context.htm>
- Brandão, P. s/d , Preambulo. In: Oliveira, C. e Branco, J. s/d a, "Guia de Gestão Global de Design no Sector Têxtil", Centro Português de Design
- Bruce, M. and Cooper, R. (1999), "Effective design management for small businesses", *Design Studies*, vol.20, nº3, pp. 297-315
- Bruce, M. and Daly, L. (2003), "The supply chain as a resource for innovation", in online *Proc. Τέχνη design wisdom, 5th european academy of design*, Barcelona, Espanha <http://www.ub.es/5ead/PDF/13/BruceDaly.pdf>, 23/03/2006 19:30
- Buesa, M. (1996), "Diseño industrial, innovacion tecnológica y competitividad de la insdustria española", *Situacion*, Servicio de estudios BBV, pp. 247-263
- Bürdek, B. (2002), "Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial", Editorial Gustavo Gilli, Barcelona, 3ª edición
- Calvera, A. (2005), "Local, regional, national, global and feedback: several issues to be faced with constructing regional narratives", *Journal of Design History*, vol nº 8, nº 4, pp. 371-383
- Calvera, A. (2000), "Historia e historias del diseño: la emergencia de las historias regionales", in online *Proc. 2nd design history and design studies*, Havana, Cuba, <http://www.dancingmind.co.uk/cuba%202000/Conferencias/C%20Anna%20Calvera.htm> 12/12/2004 12:20
- Canhestro, F. (2000), "Balanço em viagem pelo artesanato da Cova da Beira", *Roteiro de artesanato da Cova da Beira*, Edição Beira Serra – Associação de desenvolvimento Rural
- Carlos, J.(1952), "A iconografia da lã", *Revista Lanifícios*, ano III, nº27, pp. 47-48

Celaschi, F.(2006), “Design como factor humanístico”, *Design e criação de significados*, IHU online, pp. 23-25, http://www.unisinos.br/ihuonline/index.php?option=com_edicoes&Itemid=18, 12-06-2007 9:12

Centro Português de Design, (2003), “Estudos de casos de design”, Centro Português de Design

Cooper, R., Hands, D., Wootton, A., Bruce, M., Daly, L. e Harun, R. (2003), “Machiavelli and innovation: the politics of design?”, in online *Proc. Τέχνη design wisdom, 5th european academy of design*, Barcelona, Espanha, <http://www.ub.es/5ead/PDF/13/Cooper5.pdf>, 23/03/2006 19:30

Correia, S. (2003), “Das relações entre design e artesanato, entrevista a Francisco Providência”, *Alma do Design, Cadernos de Design*, Centro Português de Design, 25ª edição, pp. 16-21

Curado, C., Sousa C. e Lameira, S. (2000), “A Industria Têxtil em Portugal”, Instituto para a Inovação na Formação

Design Council (2006), “Design a new design industry: design skills consultation”, Design Council

Design Council, (2004), “Design in Britain 2004-05”, Design Council, <http://www.design-council.org.uk/en/Design-Council/3/Publications/?PageNum=2> 24/05/2006 13h10

Design Council, (2003), “Design in Britain 2003-04”, Design Council <http://www.design-council.org.uk/en/Design-Council/3/Publications/?PageNum=2> 24/05/2006 13h10

Design Council, (2002a), “Facts and figures on Design in Britain 2002-03”, Design Council, <http://www.design-council.org.uk/en/Design-Council/3/Publications/?PageNum=2> 24/05/2006 13h10

Design Council, (2002b), “Inspired business”, *Design success in real businesses*, Design Council

Diário de Notícias, (2007), “Um quarto das empresas alemãs pensa sair do país”, Diário de Notícias, edição de 27 de Março, http://dn.sapo.pt/2007/03/27/economia/um_quarto_empresas_alemas_pensa_sair.html 14/04/2007 19h30

Diário de Notícias, (2006), “Exportação das PME industriais vale em média 10,7 milhões de euros anuais”, Diário de Notícias, edição de 21 de Novembro
http://dn.sapo.pt/2006/11/21/economia/exportacao_pme_industriais_vale_medi.html 21/01/2007 11h30

Diário de Notícias, (2005), “Loja Fly London abre no Porto em Setembro e em Lisboa em 2006”, Diário de Notícias, edição de 26 de Maio
http://dn.sapo.pt/2005/05/26/negocios/loja_london_abre_porto_setembro_e_li.html, 21/01/2007 11h30

Diário Económico, (2007), “Mais de 65 mil empresas fecharam nos últimos 5 anos e meio”, Diário Económico, edição de 29 de Março, endereço electrónico:
<http://diarioeconomico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/nacional/economia/pt/desarrollo/753293.html> 14/04/2007 19h30

Diehl, J. e Mestre, A. (2003), “Go to Sustainable Design; a new Sustainable Design Knowledge network & fórum”, in *Proc. userdesign, congresso internacional*, Lisboa, Portugal

Ernevi, A., Eriksson, D., Jacobs, M., Löfgren, U., Mazé, R., Redström, J., Thoresson, J. and Worbin, L., “tic tac textiles”, in *Proc. 2nd International Meeting, Science of Design Pride & Prejudice, The cultural Heritage and the Science of Design*, Lisboa, Portugal, pp. 291-297

Fabre, P., Lebaudy, G., Duclos, J.e Molénat, G. (2004), “França. Entre os Alpes e a Provença, a criação de gado transumante, património no presente”, *A Transumância e Fernão Joanes, sonhos transumantes*, Câmara Municipal da Guarda: Núcleo de Animação cultural e Junta de Freguesia de Fernão Joanes, pp. 47-56

Fiell, C. & P. (2001), “Design do Século XX”, Benedikt Taschen Verlag, Köln

Font, J. (2000), “Una aportación metodológica. Las modelizaciones del processo de diseño”, in online *Proc. 2nd design history and design studies*, Havana, Cuba,
<http://www.dancingmind.co.uk/cuba%202000/Ponencias/P%20Josep%20Marti.htm> 12/12/2004 12:20

Fortin, M. (1996), “O processo de investigação: da concepção à realização”, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda., Lisboa

Giménez, L. e Peris, J. (2000), “El valor del Diseño Gráfico e Industrial”, ADCV Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana, Valência

HM Treasury, (2005) “Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK’s strengths”, HM Treasury,
http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/cox_review/coxreview_index.cfm, 02/12/2006 10h15

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), (2006), “Sobre as PME em Portugal”, Estudos e Planeamento (UEP)

Jégou, F., Verganti, R., Marchesi, A., Dell’Era, C. e Zurlo, F. (2001), “Design Driven Toolbox – an handbook to support companies in radical product innovation”, *Research & Technology Development (RTD) Programme*, EVaN European Value Networks, European Commission

Leitão, J. (1999), “Publicidade e concentração industrial: as condutas estratégicas das empresas-líder de confecções e vestuário, do distrito de Castelo Branco”, Universidade da Beira Interior, Portugal, Tese de Mestrado

Lemos, A. (2002), “Cibercultura – tecnologia e vida social na cultura contemporânea”, Editora Sulina, Porto Alegre

López, E. (2005), “Transdiscipline vs. Culture loss”, in *Proc. 2nd International Meeting, Science of Design Pride & Prejudice, The cultural Heritage and the Science of Design*, Lisboa, Portugal, pp. 424-430

Maffesoli, M. (2000), “O tempo das tribos, o declínio do individualismo nas sociedades de massa”, Forense universitária, Rio de Janeiro, 3ª edição

Manzini, E. (1996), “Artefactos: hacia una nueva ecologia del ambiente artificial”, Celeste Ediciones, Madrid

Margolin, V. (2006), “The designer as a producer”, Foroalfa
http://www.foroalfa.com/A.php/EI_disenador_como_productor/56 18/03/2007

Margolin, V. (2004), “The Politics of the artificial”, Leonardo on-line,
<http://www.leonardo.info/isast/articles/margolin.html> 07/04/2007 9:10

Marques, W. (2006), “Em análise, Sector dos Têxteis e Vestuário – Parte III, ‘Exportação’ por Categorias AMF”, *Boletim Mensal do Comércio Internacional*, Gabinete de Estratégia e Estudos, Ministério da Economia e da Inovação

- Martins, R. (2003), "Para além da escolha", *ExperimentaDesign – Para além do consumo*, Bial de Lisboa
- Matos, C. (2000), "Recursos genéticos animais e sistemas de exploração tradicionais em Portugal", *Archivos de zootechnia*, Vol. 49, nº 187, pp. 363-383
- Melo, M. e Duarte, T. (2001), "Têxtil e vestuário, deslocalização ou relocalização?", Gabinete de Estratégias e Estudos, Ministério da Economia
- Ministério da Economia, (2003), "Programa Dínamo, Dinamização dos sectores têxtil, Vestuário e Calçado", *Portugal em Acção*, Portugal
- Morace, F. (1993), "Contratendencias, una nueva cultura del consumo", Celeste Ediciones, Madrid
- Morozzi, C. and Tabasso, L. (2001), "Designing craft.europe", Camera di commercio industria artigianato
- Mozota, B. (2005), "The 'four powers of design'", *SEEdesign Bulletin*, SEEdesign, nº 1
- Mozota, B. (2002), "Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs", *Academic Review of the Design Management Journal*, vol. 2, s/n
- Norman, D. (2004), "Emotional design: why we love (or hate) everyday things", Basic Books, New York
- Observatório das PME Europeias, (2002), "PME em foco, Principais resultados do Observatório das PME Europeias 2002", Publicações – DG Empresa, Comissão Europeia
- OCDE, (2005), "Guidelines for collecting and interpreting innovation data", *Oslo Manual*, OCDE Publishing, 3rd Edition
- Oliveira, C. e Branco, J. s/d a, "Guia de Gestão Global de Design no Sector Têxtil", Centro Português de Design
- Oliveira, C. e Branco, J. s/d b, "Estudo do Design no sector têxtil", Centro Português de Design
- Olson, E., Cooper, R. and Slater, S. (1998), "Design strategy and competitive advantage", *Business horizons*, Vol. 41, nº 2, pp. 55-61

Página web (2006a), <http://www.freitag.ch>, 12-12-2006 11h45

Página web (2006b), <http://lencosdenamorados.no.sapo.pt>, 18-12-2006 14h05

Página web (2006c), <http://www.artezul.net/artesaos.html>, 18-12-2006 14h45

Página web (2006d), <http://www.smarin.net/index.php>, 23-12-2006 10h20

Página web (2006e), <http://www.ingo-maurer.com/splash.html>, 28-12-2006 17h20

Página web (2006f), <http://www.gioiadellacasa.it/FFF.asp>, 28-12-2006 20h00

Papanek, V. (1995), “Arquitectura e Design – ecologia e ética”, edições 70, Lisboa

Phillips, P. (s/d), “About: breifing”, Design Council, <http://www.designcouncil.org.uk> 02-02-2006 14:30

Pinheiro, E. (2004), “Maçainhas (Guarda) na Rota da Lã: dos fios aos desafios”, *O cobertor de Papa e as campanhas de Bronze de Maçainhas*, Câmara Municipal da Guarda: Núcleo de Animação cultural e Junta de Freguesia de Fernão Joanes, pp. 19-41

Pinheiro, E. (1998a), “Os fios do passado a tecer o futuro – um lema para o Museu de Lanifícios. Da Covilhã à Europa pelas rotas da lã e redes de informação têxtil”, in *Proc. III Jornadas de Arqueologia Industrial, A indústria têxtil europeia – Os fios do passado a tecer o futuro: Uma abordagem pluridisciplinar*, Covilhã, Portugal, pp. 99-150

Pinheiro, E. (1998b), “Da Real Fábrica de Panos ao Museu de Lanifícios”, *Catálogo do Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior. Núcleo da Tinturaria da Real Fábrica de Panos*, Museu de Lanifícios, Universidade da Beira Interior, pp. 16-38

Pinheiro, E. (1998c), “A Covilhã, Centro Histórico dos Lanifícios Portugueses”, *Catálogo do Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior. Núcleo da Tinturaria da Real Fábrica de Panos*, Museu de Lanifícios, Universidade da Beira Interior, pp. 44-53

Pombo, A. (1995), “Inovação Tecnológica nos Lanifícios”, Universidade da Beira Interior, Portugal, Tese de Mestrado

Pombo, F. (2001), “Desire and destiny of the things”, in *Proc. d³ desire designum design, 4th european academy of design*, Aveiro, Portugal, pp. 114-117

- Portugaltêxtil, (2007a), “Segundo assalto”, Portugaltêxtil
http://www.portugaltexatil.com/index.php?option=com_content&task=view&id=178&Itemid=2
 26/03/2007
- Portugaltêxtil, (2007b), “Bons negócios em família”, Portugaltêxtil
http://www.portugaltexatil.com/index.php?option=com_content&task=view&id=160&Itemid=2
 10/04/2007 15h10
- Portugaltêxtil, (2007c), “A conquista do novo mundo”, Portugaltêxtil
http://www.portugaltexatil.com/index.php?option=com_content&task=view&id=74&Itemid=2
- Primavera del disseny, (2001), “Ingo Maurer. Passió per la llum”, *Primavera persona*, Edicions Hipòtesi SL, Barcelona
- Providência, F. (2004), “A gestão do design”, texto policopiado na Universidade de Aveiro
- Providência, F. (2003), “Algo más que una hélice”, *Arte ¿? diseño*, Anna Calvera (ed.), Editorial Gustavo Gilli, Barcelona, pp. 197-213
- Providência, F. (2001), “Reinventar a matéria: exposição de design”, Centro Português de Design
- Providência, F. e Pombo, F. (2003), “Memória e técnica, o enredo do design”, in *Proc. userdesign, congresso internacional*, Lisboa, Portugal
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992), “Manual de investigação em ciências sociais”, Trajectos, Gradiva, Lisboa
- Rausell, P., “Los mercados culturales y el desarrollo de la nueva economía”, in online *Proc. Ciclo de Conferencias. Cultura XXI. Nova Economia. Nova Societat*, Barcelona, Espanha
<http://www.uoc.edu/culturaxxi/cat/articles/rausell0602/rausell0602.html> 23/10/2004
- Rodrigues, A. (2001), “Para uma genealogia da experiência técnica”, conferência proferida na Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal
- Rodrigues, A. (1990), “Estratégias da comunicação”, Editorial Presença, Lisboa, 1ª edição
- Rodrigues, A. (1989), “A Bauhaus e o ensino artístico”, Editorial Presença, Lisboa

Rosa, A. (1998), "Os trapeiros, fabricantes e industriais de lanifícios face ao mercado", , in *Proc. III Jornadas de Arqueologia Industrial, A indústria têxtil europeia – Os fios do passado a tecer o futuro: Uma abordagem pluridisciplinar*, Covilhã, Portugal, pp. 633-640

Salamon, K. (2005), "Design in cultural Exchange", in *Proc. 2nd International Meeting, Science of Design Pride & Prejudice, The cultural Heritage and the Science of Design*, Lisboa, Portugal, pp. 447-455

Sánchez, V. (2000), "Una aproximación a la teoría del diseño", in online *Proc. 2nd design history and design studies*, Havana, Cuba,
<http://www.dancingmind.co.uk/cuba%202000/Ponencias/P%20Victor%20Barcenas.htm> 12/12/2004 12:20

Stamm, B. (2006), "Final Report, 3rd Innovation Best Practice & Future Challenges Report- What is your purple cow?", *Innovation Best Practice Report*, Innovation Leadership Forum

Stamm, B. (2004), "Innovation-What's Design Got to Do with It?", *Design Management Review*, Winter, s/n, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4143/is_200401/ai_n9398023/print, 13/12/2006 16h45

Time, (2000), "The redesigning of America", Time, March 20
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,996372,00.html>, 23/03/2006 19:30

Tschimmel, K. (2003), "O pensamento criativo em design, reflexões acerca da formação do designer", in *Proc. userdesign, congresso internacional*, Lisboa, Portugal

United Nations, (1987), "Our Common Future", *Report of The World Commission on Environment and Development*, Official Records of the General Assembly, 42nd Session, supplement nº25.

Van Hemel, C. e Cramer, J. (2002), "Barriers and stimuli for ecodesign in SMEs", *Journal of Cleaner Production*, N.10, pp. 439-453

Vaz, D. (1998), "A Covilhã, da tradição e da modernização", in *Proc. III Jornadas de Arqueologia Industrial, A indústria têxtil europeia – Os fios do passado a tecer o futuro: Uma abordagem pluridisciplinar*, Covilhã, Portugal, pp. 469-484

Venturini, E., Guardiola, M. and Giraudo, J. (2000), "El enfoque ecohumano como fundamento de la teoría del diseño", in online *Proc. 2nd design history and design studies*, Havana, Cuba, [http://www.dancingmind.co.uk/cuba%202000/Resumenes/R%20Venturini%20Aurora%20Giraudo.h](http://www.dancingmind.co.uk/cuba%202000/Resumenes/R%20Venturini%20Aurora%20Giraudo.htm)
tm 12/12/2004 12:20

Verganti, R. (2005), "Managing Design Driven Innovation", in *Proc. 12th EIASM International Product Development Conference*, Copenhagen, Dinamarca

Verganti, R. (2003), "Design as brokering of languages: innovation strategies in Italian firms", *Design Management Journal*, Design Management Institute, Boston, vol. 3, pp. 34-42

Viires, K. (2005), "Folk art in the scenery of contemporary design", in *Proc. 2nd International Meeting, Science of Design Pride & Prejudice, The cultural Heritage and the Science of Design*, Lisboa, Portugal, pp. 395-399

Zimmermann, Y. (2002), "Del Diseño", *Coleccion Hipótesis*, Editorial Gustavo Gilli, Barcelona

Apêndice A

Introdução

O objectivo deste estudo prende-se com a concepção de um percurso estratégico alternativo ao modelo empregue actualmente pelas empresas do sector Têxtil e Vestuário na região da Beira Interior, destinado a promover um aumento da competitividade, através da incorporação do Design na sua cadeia de valor. Ao gerar novos produtos, diferentes dos actualmente produzidos pelo mercado (tanto pela sua forma como pela sua função), o design poderá contribuir para um novo posicionamento comercial do sector têxtil, junto de novos mercados e consumidores.

Com vista ao levantamento e apreciação da actual intervenção do Design nas empresas Têxteis e de Vestuário na região da Beira Interior, foi desenvolvido o questionário com o objectivo de reunir a máxima informação sobre a actual situação. A resposta das empresas ao questionário, permitirá o desenho de um retrato-diagnóstico mais rigoroso para a avaliação da actual realidade, e posteriores propostas-cenários de incremento do design, mais adequados a este contexto específico.

Naturalmente que os dados serão estritamente confidenciais e a informação será tratada sem recurso ao respectivo nome ou a outras indicações que possam denunciar a sua identidade.

No final do estudo, será facultada a cada empresa participante neste estudo, o relatório dos resultados e conclusões, em suporte digital; para além do relatório diagnóstico serão produzidas recomendações de boas práticas de design, adequadas a cada caso.

Este estudo conta com a colaboração da Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL), da Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção (ANIVEC) e do Centro Português de Design (CPD).

Muito obrigada pela sua colaboração

1. Identificação da sua empresa:

Nome: _____

Nº de trabalhadores da sua empresa: _____

1.1 Área de intervenção: (assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

Indústria de Lanifícios

Penteado ☐
Cardado ☐

Área industrial

Fiação ☐
Tecelagem ☐
Tinturaria ☐
Acabamento ☐

Indústria de Vestuário e Confecção

Penteado ☐
Cardado ☐

Tipo de produto

- Vestuário – Homem (pronto a vestir) ☐
- Vestuário – Senhora (pronto a vestir) ☐
- Vestuário criança ☐
- Roupa interior de Senhora ☐
- Roupa interior de Homem ☐
- Fardamentos ☐
- Outro(s) ☐

Se assinalou “Outro(s)”, diga qual ou quais?

2. Para que tipo de mercado trabalha a **sua empresa**? E qual é o seu peso em relação ao volume de negócios? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- Mercado interno ☐ ____%
- Mercado externo ☐ ____%

- Consumidor final ☐ ____%
- Indústria de Lanifícios ☐ ____%
- Indústria de Vestuário e Confecção ☐ ____%
- Canais de distribuição ☐ ____%
- Instituições públicas ☐ ____%
- Retalhistas ☐ ____%
- Lojas multimarca ☐ ____%
- Lojas próprias ☐ ____%
- Outros(s) ☐ ____%

Se assinalou “Outro(s)”, diga qual ou quais?

_____%
 _____%

3. De que forma a actividade desenvolvida pela **sua empresa** é posta em prática? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- Trabalha por subcontratação ☐
- Presta serviços a terceiros ☐
- Trabalha para etiqueta privada ☐
- Tem produção própria sem etiqueta ☐
- Tem produção própria com etiqueta ☐
- Tem distribuição própria ☐
- Tem área de pesquisa e desenvolvimento (I&D) ☐
- Outras(s) ☐

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais?

4. Na sua perspectiva e **relativamente ao universo das empresas do sector têxtil e do Vestuário**, classifique, de 1 a 5, quais as áreas que estão directamente implicadas na eficiência empresarial, sendo que 1 equivale à área de menos importância e 5 a mais importante?

	1	2	3	4	5
I&D					
Engenharia Química					
Gestão estratégica					
Marketing					
Finanças					
Design					
Informática					
Recursos humanos					
Gestão financeira					
Engenharia Produção/Têxtil					
Manutenção					
Logística					
Engenharia Ambiental					
Comercial / Vendas					
Qualidade					
Higiene e segurança					
Outra(s)					

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais e atribua-lhe a respectiva pontuação?

5. Na sua perspectiva e **relativamente ao universo das empresas do sector têxtil e do Vestuário**, classifique, de 1 a 5, qual das áreas da empresa que compõem a cadeia agrega mais valor ao produto, sendo que 1 equivale à área que acrescenta menos valor e 5 a que mais acrescenta?

	1	2	3	4	5
Produção					
Gestão					
Design					
Marketing					
Recursos humanos					
Logística					
I&D					
Comercial / Vendas					
Engenharia da Produção/Têxtil					
Qualidade					
Outra(s)					

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais e atribua-lhe a respectiva pontuação?

6. Quais os sectores que participam na definição da missão estratégica da **sua empresa**?
(assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Gestão | <input type="checkbox"/> |
| Marketing | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia da Produção/Têxtil | <input type="checkbox"/> |
| Qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia Química | <input type="checkbox"/> |
| Finanças | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia Ambiental | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidade | <input type="checkbox"/> |
| Logística | <input type="checkbox"/> |
| Recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| I&D | <input type="checkbox"/> |
| Outro(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro(s)”, diga qual ou quais?

7. Qual o elemento motor da estratégia escolhida pela **sua empresa**: (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|--|--------------------------|
| Preços competitivos | <input type="checkbox"/> |
| Desenvolvimento do produto | <input type="checkbox"/> |
| Distribuição própria | <input type="checkbox"/> |
| Aposta na publicidade e na comunicação | <input type="checkbox"/> |
| Organização da produção | <input type="checkbox"/> |
| Resposta rápida ao mercado | <input type="checkbox"/> |
| Controlo de qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro”, diga qual?

8. Quais os pontos fortes da **sua empresa**?

9. Qual a principal diferença que os seus produtos apresentam em relação aos da concorrência?
(assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|---|--------------------------|
| Diferenças baseada na utilização de materiais invulgares | <input type="checkbox"/> |
| Diferenças baseada nos preços baixos | <input type="checkbox"/> |
| Diferenças baseadas em novas soluções técnicas | <input type="checkbox"/> |
| Diferenças baseadas numa reinterpretação do património cultural | <input type="checkbox"/> |
| Diferenças baseadas no aspecto formal do produto, seguindo as directrizes da moda internacional | <input type="checkbox"/> |
| Outra | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra”, diga qual?

10. Em que área da **sua empresa** faz mais investimentos? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|--|--------------------------|
| Na definição da estratégia da empresa | <input type="checkbox"/> |
| Na concepção e desenvolvimento de novos produtos | <input type="checkbox"/> |
| Na produção | <input type="checkbox"/> |
| Na distribuição e pontos de vendas | <input type="checkbox"/> |
| Na logística | <input type="checkbox"/> |
| Outra | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra”, diga qual? _____

11. Desejaria mudar alguma coisa na **sua empresa**?

Sim ☐ Não ☐

11.1 Se sim, diga o quê?

12. Em sua perspectiva, qual é o raciocínio que o consumidor, **em geral**, faz no acto da compra? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|--|--------------------------|
| Comprar o mais barato, pois assim pode comprar mais vezes os produtos de acordo com as variações da moda | <input type="checkbox"/> |
| Comprar produtos com qualidade mesmo que o preço seja mais alto, pois prefere peças confortáveis | <input type="checkbox"/> |
| Comprar produtos de determinadas marcas, porque se sente identificado com a imagem que estas transmitem | <input type="checkbox"/> |
| Só compra em determinadas lojas, porque essas conferem-lhe um determinado estatuto | <input type="checkbox"/> |

13. A **sua empresa** faz prospecção de novas oportunidades?

Sim ☐ Não ☐

13.1 Se disse sim, diga com que intuito o faz? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- | | |
|---|--------------------------|
| Para realização novos tipos de produtos | <input type="checkbox"/> |
| Para criação de parcerias | <input type="checkbox"/> |
| Para alcançar novos mercados | <input type="checkbox"/> |
| Para inovar tecnologicamente os processos produtivos | <input type="checkbox"/> |
| Para promover inovações formais/estéticas a aplicar ao seu tipo de produtos | <input type="checkbox"/> |
| Outro(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro(s)”, diga qual ou quais?

14. A **sua empresa** faz estudos de mercado?

Sim ☐ Não ☐

14.1 Se sim, diga como?

14.2 Que fontes consulta? (assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Estudos de tendências | <input type="checkbox"/> |
| Feiras internacionais | <input type="checkbox"/> |
| Revistas de moda internacional | <input type="checkbox"/> |
| Estudos de mercados específicos | <input type="checkbox"/> |
| Observação de produtos concorrenciais | <input type="checkbox"/> |
| Conversa com clientes | <input type="checkbox"/> |
| Outras(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais?

15. Na sua perspectiva, qualidade de um produto consiste: (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|---|--------------------------|
| Em ser socialmente aceitável, culturalmente atractiva e ambientalmente sustentável | <input type="checkbox"/> |
| Num bom desempenho técnico | <input type="checkbox"/> |
| Na coerência existente entre a função técnica e estética | <input type="checkbox"/> |
| Na resposta eficiente às necessidades técnicas e simbólicas, tendo em conta a condicionantes ambientais | <input type="checkbox"/> |

16. Em sua análise, o profissional que fica encarregue da criação dos produtos é: (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|--|--------------------------|
| Um desenhador que visa melhorar a aparência dos produtos, sem intervir na sua essência construtiva nem alterar as suas prestações funcionais | <input type="checkbox"/> |
| Aquele profissional visa a transformação formal e simbólica do produto, tendo por base referências culturais e históricas | <input type="checkbox"/> |
| Aquele profissional visa a transformação formal e simbólica do produto, tendo como principal referência a moda internacional | <input type="checkbox"/> |
| Aquele cuja função é criar objectos estritamente funcionais | <input type="checkbox"/> |
| O que projecta objectos estritamente funcionais, tendo em linha de conta a maior redução de custos | <input type="checkbox"/> |

17. Em sua análise, até que ponto o profissional encarregue da criação de novos produtos pode contribuir para o aumento da qualidade de um novo produto? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|--|--------------------------|
| As suas competências não influenciam a qualidade de um produto | <input type="checkbox"/> |
| Na criação de produtos que tenham a melhor relação entre o préstimo funcional e o seu custo | <input type="checkbox"/> |
| Na criação de produtos que tenham a melhor relação conseguida entre uma boa aparência e o mais baixo custo | <input type="checkbox"/> |
| No acréscimo de valor, que produtos similares, não possuam, pela incorporação de elementos singulares | <input type="checkbox"/> |

18. A **sua empresa** tem produtos próprios? Sim ☐ Não ☐

18.1 Se sim, a que departamento delega a **criação** de produtos próprios? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| I&D | <input type="checkbox"/> |
| Gestão estratégica | <input type="checkbox"/> |
| Marketing | <input type="checkbox"/> |
| Design | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia têxtil / produção | <input type="checkbox"/> |
| Comercial / vendas | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro”, diga qual?

18.2 Qual é a formação do responsável pela **criação** dos novos produtos? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Até ao 9º ano de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| 12º de ano de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| Debuxador | <input type="checkbox"/> |
| Modelista | <input type="checkbox"/> |
| Desenhador técnico | <input type="checkbox"/> |
| Engenheiro têxtil / produção | <input type="checkbox"/> |
| Designer | <input type="checkbox"/> |
| Outra | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra”, diga qual?

18.3 Que formação tem o responsável pelo **acompanhamento técnico** dos novos produtos ao longo da fase produtiva? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Até ao 9º ano de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| 12º de ano de escolaridade | <input type="checkbox"/> |
| Debuxador | <input type="checkbox"/> |
| Modelista | <input type="checkbox"/> |
| Desenhador técnico | <input type="checkbox"/> |
| Engenheiro têxtil / produção | <input type="checkbox"/> |
| Designer | <input type="checkbox"/> |
| Outra | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra”, diga qual?

18.4 O profissional encarregue da **criação** de novos produtos é:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Residente na empresa | <input type="checkbox"/> |
| Uma entidade externa à empresa | <input type="checkbox"/> |

18.4.1 Se é residente na empresa, tem gabinete próprio?

Sim ☐ Não ☐

18.4.1.1 Se não, diga em que gabinete está integrado? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Gestão | <input type="checkbox"/> |
| Marketing | <input type="checkbox"/> |
| Qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia da produção | <input type="checkbox"/> |
| Qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Finanças | <input type="checkbox"/> |
| I&D | <input type="checkbox"/> |
| Vendas | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro”, diga qual?

→ 18.4.2 De qual depende? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Administração gerência | <input type="checkbox"/> |
| Gestão | <input type="checkbox"/> |
| Qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Marketing | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia da produção | <input type="checkbox"/> |
| Recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Finanças | <input type="checkbox"/> |
| I&D | <input type="checkbox"/> |
| Vendas | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro”, diga qual?

→ 18.5 Com que periodicidade cria novos produtos? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Está continuamente a criar novos | <input type="checkbox"/> |
| De três em três meses | <input type="checkbox"/> |
| De seis em seis meses | <input type="checkbox"/> |
| Anualmente | <input type="checkbox"/> |
| Outra | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra”, diga qual?

→ 18.6 Sempre que há criação de novos produtos:
(assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|---|--------------------------|
| É elaborada uma planificação com os objectivos e orçamentação do projecto | <input type="checkbox"/> |
| São transmitidas os objectivos gerais do projecto, através de uma reunião com o responsável pela criação dos novos produtos | <input type="checkbox"/> |
| É comunicado ao profissional encarregue da parte criativa, a necessidade de criar novos produtos, deixando a seu cargo a definição das características gerais do projecto | <input type="checkbox"/> |

18.7 É feito alguma pesquisa antes da criação de um novo produto? Sim ☐ Não ☐

18.7.1 Se sim, qual ou quais as fontes que utiliza? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- | | |
|---|--------------------------|
| Revistas estrangeiras de moda | <input type="checkbox"/> |
| Estudos feitos junto do cliente | <input type="checkbox"/> |
| Dicionários de símbolos | <input type="checkbox"/> |
| Livros de história e/ou etnografia portuguesas | <input type="checkbox"/> |
| Feiras internacionais | <input type="checkbox"/> |
| Tudo pode ser fonte de inspiração (natureza, acontecimentos sociais, filmes, etc) | <input type="checkbox"/> |
| Outra(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais?

18.7.2 Como trata a informação que recolhe? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|--|--------------------------|
| Recolhe e reproduz algumas imagens interessantes, alterando alguns pormenores | <input type="checkbox"/> |
| Trabalha sobre imagens que descrevam/definam o conceito previamente estabelecido | <input type="checkbox"/> |
| Tira algumas ideias das revistas de moda internacionais, que julgue interessantes do ponto de vista gráfico e coloca-os na sua peça, mediante algumas alterações | <input type="checkbox"/> |
| Recolhe e trabalha graficamente imagens do repertório cultural português, de forma a enquadrá-las coerentemente num contexto contemporâneo | <input type="checkbox"/> |

18.8 Qual o procedimento usado para a execução dos novos produtos? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|--|--------------------------|
| São usados processos standard adoptados pela empresa, mediante a sua capacidade | <input type="checkbox"/> |
| Cada situação é analisada como um todo, a partir da qual são percebidas as especificidades que vão ajudar a traçar um conjunto de procedimentos mais adequados | <input type="checkbox"/> |
| A flexibilidade da unidade produtiva responde de forma eficaz às especificidades de cada produto | <input type="checkbox"/> |

19. Indique, qual ou quais as medidas que adopta para incorporar ou aumentar valor acrescentado ao produto? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- | | |
|--|--------------------------|
| Os materiais seleccionados | <input type="checkbox"/> |
| Produção do produto | <input type="checkbox"/> |
| A aparência | <input type="checkbox"/> |
| A apresentação dos pontos de venda | <input type="checkbox"/> |
| Preços baixos | <input type="checkbox"/> |
| O valor simbólico incorporado no produto | <input type="checkbox"/> |
| As instruções de utilização | <input type="checkbox"/> |
| A indicação da empresa que os produz | <input type="checkbox"/> |
| O número de variações que um produto apresenta | <input type="checkbox"/> |
| Outra(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais?

20. Utiliza algum meio para a promoção e divulgação do **seu produto**? Sim ☐ Não ☐

20.1 Se sim, quais costuma usar? (assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Panfletos | <input type="checkbox"/> |
| Cartaz / Out-door | <input type="checkbox"/> |
| Stands em feiras | <input type="checkbox"/> |
| Pontos de venda próprios | <input type="checkbox"/> |
| Veículos da empresa | <input type="checkbox"/> |
| Anúncio em revista | <input type="checkbox"/> |
| Anúncio em jornal local | <input type="checkbox"/> |
| Anúncio em jornal nacional | <input type="checkbox"/> |
| Página na Internet | <input type="checkbox"/> |
| Calendários | <input type="checkbox"/> |
| Rádio local | <input type="checkbox"/> |
| Rádio nacional | <input type="checkbox"/> |
| Catálogos | <input type="checkbox"/> |
| Embalagens para os produtos | <input type="checkbox"/> |
| Outro(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro(s)”, diga qual ou quais?

20.2 A quem delega essas funções? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|--|--------------------------|
| Subcontrata um atelier de design | <input type="checkbox"/> |
| Subcontrata uma tipografia | <input type="checkbox"/> |
| Pede a uma pessoa que trabalha com os programas da área | <input type="checkbox"/> |
| Delega essas funções aos designers residentes na empresa | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro”, diga a quem delega este tipo de funções?

21. As actividades da **sua empresa** são alvo de renovação? Sim ☐ Não ☐

21.1 Se sim, a que tipo de intervenção procede? (assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

- | | |
|--|--------------------------|
| Implementação de tecnologias mais recentes | <input type="checkbox"/> |
| Alteração de metodologias de trabalho | <input type="checkbox"/> |
| Promoção de acções de formação contínua | <input type="checkbox"/> |
| Outra(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais ?

22. Qual foi a evolução do volume de negócios para:

2003 ____€	dos quais	para o mercado interno ____%	para o mercado externo ____%
2004 ____€	dos quais	para o mercado interno ____%	para o mercado externo ____%
2005 ____€	dos quais	para o mercado interno ____%	para o mercado externo ____%

Ficha de avaliação do questionário

1. Quanto tempo demorou a preencher o inquérito? _____

2. Houve alguma pergunta, cujo preenchimento lhe tenha suscitado maiores dificuldades?

Sim ☐ Não ☐

2.1 Se sim, diga quais e porquê?

Pergunta _____ porquê? _____

Pergunta _____ porquê? _____

Pergunta _____ porquê? _____

Pergunta _____ porquê? _____

Pergunta _____ porquê? _____

3. As instruções são claras? Sim ☐ Não ☐

3.1 Se sim, quais foram as dificuldades que sentiu?

4. Na sua opinião, foi omitido algum tópico importante? Sim ☐ Não ☐

4.1 Se sim, diga qual?

5. Algumas sugestões e/ou comentários?

Introdução

O objectivo deste estudo prende-se com a concepção de um percurso estratégico alternativo ao modelo empregue actualmente pelas empresas do sector Têxtil e Vestuário na região da Beira Interior, destinado a promover um aumento da competitividade, através da incorporação do Design na sua cadeia de valor. Ao gerar novos produtos, diferentes dos actualmente produzidos pelo mercado (tanto pela sua forma como pela sua função), o design poderá contribuir para um novo posicionamento comercial do sector têxtil, junto de novos mercados e consumidores.

Com vista ao levantamento e apreciação da actual intervenção do Design nas empresas Têxteis e de Vestuário na região da Beira Interior, foi desenvolvido o questionário com o objectivo de reunir a máxima informação sobre a actual situação. A resposta das empresas ao questionário, permitirá o desenho de um retrato-diagnóstico mais rigoroso para a avaliação da actual realidade, e posteriores propostas-cenários de incremento do design, mais adequados a este contexto específico.

Naturalmente que os dados serão estritamente confidenciais e a informação será tratada sem recurso ao respectivo nome ou a outras indicações que possam denunciar a sua identidade.

No final do estudo, será facultada a cada empresa participante neste estudo, o relatório dos resultados e conclusões, em suporte digital; para além do relatório diagnóstico serão produzidas recomendações de boas práticas de design, adequadas a cada caso.

Este estudo conta com a colaboração da Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL), da Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção (ANIVEC) e do Centro Português de Design (CPD).

Muito obrigada pela sua colaboração

Identificação da sua empresa:

Nome: _____

Nº de trabalhadores da sua empresa: _____

1. Área de intervenção: (assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

1.1 Indústria de Lanifícios

Penteado ☐
Cardado ☐
Malharia ☐

1.1.1 Área de laboração

Lavagem e penteação ☐
Fiação ☐
Tecelagem ☐
Tinturaria ☐
Acabamento ☐
Reciclagem de matérias-primas ☐

1.2 Indústria de Vestuário e Confecção

Penteado ☐
Cardado ☐

1.2.1 Área de laboração

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Vestuário – Homem (pronto a vestir) | <input type="checkbox"/> |
| Vestuário – Senhora (pronto a vestir) | <input type="checkbox"/> |
| Vestuário criança | <input type="checkbox"/> |
| Roupa interior de Senhora | <input type="checkbox"/> |
| Roupa interior de Homem | <input type="checkbox"/> |
| Têxteis-lar | <input type="checkbox"/> |
| Fardamentos | <input type="checkbox"/> |

1.3 Outro(s) ☐

Se assinalou “*Outro(s)*”, diga qual ou quais?

2. Para que tipo de mercado trabalha a **sua empresa**? E qual é o seu peso em relação ao volume de negócios? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- | | | |
|------------------------------------|--------------------------|---------|
| 2.1 Mercado interno | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Mercado externo | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| 2.2 Consumidor final | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Indústria de Lanifícios | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Indústria de Vestuário e Confecção | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Canais de distribuição | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Instituições públicas | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Retalhistas | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Lojas multimarca | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Lojas próprias | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| Outros(s) | <input type="checkbox"/> | _____ % |

Se assinalou “*Outro(s)*”, diga qual ou quais?

_____	_____ %
_____	_____ %
_____	_____ %

3. De que forma a actividade desenvolvida pela **sua empresa** é posta em prática? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- | | |
|--|--------------------------|
| Trabalha por subcontratação | <input type="checkbox"/> |
| Trabalha para etiqueta privada | <input type="checkbox"/> |
| Tem produção própria sem etiqueta | <input type="checkbox"/> |
| Tem produção própria com etiqueta | <input type="checkbox"/> |
| Tem distribuição própria | <input type="checkbox"/> |
| Tem área de pesquisa e desenvolvimento (I&D) | <input type="checkbox"/> |
| Outras(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “*Outra(s)*”, diga qual ou quais?

4. Na sua perspectiva e **relativamente ao universo das empresas do sector têxtil e do Vestuário**, classifique, de 1 a 5, qual das áreas da empresa que compõem a cadeia agrega mais valor ao produto, sendo que 1 equivale à área que acrescenta menos valor e 5 a que mais acrescenta?

	1	2	3	4	5
Produção					
Gestão					
Design					
Marketing					
Recursos humanos					
Logística					
I&D					
Comercial / Vendas					
Engenharia da Produção/Têxtil					
Qualidade					
Outra(s)					

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais e atribua-lhe a respectiva pontuação?

5. Quais os sectores que participam na definição da missão estratégica da **sua empresa**? (assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Gestão | <input type="checkbox"/> |
| Marketing | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia da Produção/Têxtil | <input type="checkbox"/> |
| Qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia Química | <input type="checkbox"/> |
| Finanças | <input type="checkbox"/> |
| Design | <input type="checkbox"/> |
| Engenharia Ambiental | <input type="checkbox"/> |
| Contabilidade | <input type="checkbox"/> |
| Logística | <input type="checkbox"/> |
| Recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| I&D | <input type="checkbox"/> |
| Outro(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro(s)”, diga qual ou quais?

6. Qual o elemento motor da estratégia escolhida pela **sua empresa**? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|--|--------------------------|
| Preços competitivos | <input type="checkbox"/> |
| Desenvolvimento do produto | <input type="checkbox"/> |
| Distribuição própria | <input type="checkbox"/> |
| Aposta na publicidade e na comunicação | <input type="checkbox"/> |
| Organização da produção | <input type="checkbox"/> |
| Resposta rápida ao mercado | <input type="checkbox"/> |
| Controlo de qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro”, diga qual?

7. Quais os pontos fortes da **sua empresa**? (assinale com uma cruz apenas as duas opções mais relevantes para a empresa)

- | | |
|---|--------------------------|
| Produção com baixos custos | <input type="checkbox"/> |
| Facilidade de resposta a curtos prazos de entrega | <input type="checkbox"/> |
| Investigação e desenvolvimento de novas ideias | <input type="checkbox"/> |
| Concepção de novos produtos | <input type="checkbox"/> |
| Canais de distribuição próprios | <input type="checkbox"/> |
| A organização dos processos de fabrico | <input type="checkbox"/> |
| Alto grau de qualificação dos recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Controlo da qualidade do produto | <input type="checkbox"/> |
| Elaboração das estratégias de marketing | <input type="checkbox"/> |
| Carteira de clientes consolidada | <input type="checkbox"/> |
| Integração de tecnologias recentes | <input type="checkbox"/> |
| Sistemas de distribuição | <input type="checkbox"/> |

8. Desejaria mudar alguma coisa na **sua empresa**?

Sim ☐ Não ☐

8.1 Se sim, diga o quê? (assinale com uma cruz apenas as duas opções mais relevantes para a empresa)

- | | |
|---|--------------------------|
| Melhorar as instalações fabris | <input type="checkbox"/> |
| Grau de formação dos recursos humanos | <input type="checkbox"/> |
| Conceber e desenvolver novos produtos | <input type="checkbox"/> |
| Adquirir novos equipamentos tecnológicos | <input type="checkbox"/> |
| Melhorar a imagem gráfica da empresa | <input type="checkbox"/> |
| Melhorar a imagem coordenada da empresa | <input type="checkbox"/> |
| Reestruturar os processos de fabrico | <input type="checkbox"/> |
| Implementar medidas para controlo de qualidade | <input type="checkbox"/> |
| Reduzir custos de fabricação | <input type="checkbox"/> |
| Criar ou expandir canais de distribuição próprios | <input type="checkbox"/> |

9. Em sua perspectiva, qual é o raciocínio que o consumidor final faz ao adquirir os produtos produzidos na sua empresa? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- | | |
|---|--------------------------|
| Comprar o mais barato, pois assim pode comprar mais vezes os produtos de acordo com as variações da moda | <input type="checkbox"/> |
| Comprar produtos com qualidade mesmo que o preço seja mais alto, pois prefere peças confortáveis | <input type="checkbox"/> |
| Comprar produtos de determinadas marcas, porque tem a certeza de que se trata de produtos com qualidade e se sente identificado com a imagem que estes transmitem | <input type="checkbox"/> |
| Só compra em determinadas lojas, porque essas conferem-lhe um determinado estatuto | <input type="checkbox"/> |

10. A **sua empresa** faz estudos de mercado?

Sim ☐ Não ☐

10.1 Que fontes consulta? (assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s))

- Centros de estudos de tendências ☐
- Feiras internacionais ☐
- Revistas de moda internacional ☐
- Estudos de mercados específicos ☐
- Observação de produtos concorrenciais ☐
- Conversa com clientes ☐
- Instituto Nacional de Estatística ☐
- Análise sectorial ☐
- Outras(s) ☐

Se assinalou “*Outra(s)*”, diga qual ou quais? _____

11. Na sua perspectiva, qualidade de um produto consiste: (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- Num bom desempenho técnico ☐
- Na coerência existente entre a função técnica e estética ☐
- Na resposta eficiente às necessidades técnicas e simbólicas, tendo em conta as condicionantes ambientais ☐

12. Em sua análise, o profissional que fica encarregue da criação dos produtos é: (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- O profissional que visa melhorar a aparência dos produtos, sem intervir na sua essência construtiva nem alterar as suas prestações funcionais ☐
- Aquele profissional que visa a transformação técnica e simbólica do produto, tendo por base referências culturais e históricas ☐
- Aquele profissional que visa a transformação técnica e simbólica do produto, tendo como principal referência a moda internacional ☐
- Aquele cuja função é criar objectos estritamente funcionais ☐
- O profissional que projecta objectos estritamente funcionais, tendo em linha de conta a maior redução de custos ☐

13. Em sua análise, até que ponto o profissional encarregue da criação de novos produtos pode contribuir para o aumento da qualidade de um novo produto? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- As suas competências não influenciam na qualidade de um produto ☐
- Na criação de produtos que visem um melhor préstimo funcional ☐
- Na criação de produtos que tenham a melhor relação conseguida entre uma boa aparência e o mais baixo custo ☐
- Pela incorporação de elementos singulares, que produtos similares não possuam, não comprometendo o seu préstimo funcional ☐

14. A **sua empresa** tem produtos próprios? Sim ☐ Não ☐

14.1 Se sim, a que departamento delega a **criação** de produtos próprios? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

I&D	<input type="checkbox"/>
Gestão estratégica	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>
Design	<input type="checkbox"/>
Engenharia têxtil / produção	<input type="checkbox"/>
Comercial / vendas	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

Se assinalou “Outro”, diga qual?

14.2 Qual é a formação do responsável pela **criação** dos novos produtos? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

Até ao 9º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
12º de ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
Debuxador	<input type="checkbox"/>
Modelista	<input type="checkbox"/>
Desenhador técnico	<input type="checkbox"/>
Engenheiro têxtil / produção	<input type="checkbox"/>
Designer	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

Se assinalou “Outro”, diga qual?

14.3 Que formação tem o responsável pelo **acompanhamento técnico** dos novos produtos ao longo da fase produtiva? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

Até ao 9º ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
12º de ano de escolaridade	<input type="checkbox"/>
Debuxador	<input type="checkbox"/>
Modelista	<input type="checkbox"/>
Desenhador técnico	<input type="checkbox"/>
Engenheiro têxtil / produção	<input type="checkbox"/>
Designer	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

Se assinalou “Outro”, diga qual?

14.4 O profissional encarregue da **criação** de novos produtos é:

Residente na empresa	<input type="checkbox"/>
Uma entidade externa à empresa	<input type="checkbox"/>

14.4.1 Se é residente na empresa, tem gabinete próprio?

Sim ☐ Não ☐

14.4.1.1 Em que gabinete está integrado? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- Gestão ☐
- Marketing ☐
- Engenharia da produção ☐
- Qualidade ☐
- Recursos humanos ☐
- Finanças ☐
- I&D ☐
- Vendas ☐
- Outro ☐

Se assinalou “Outro”, diga qual?

14.4.2 De quem depende? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- Administração ☐
- Gestão ☐
- Qualidade ☐
- Marketing ☐
- Engenharia da produção ☐
- Recursos humanos ☐
- Finanças ☐
- I&D ☐
- Vendas ☐
- Outro ☐

Se assinalou “Outro”, diga qual?

14.5 Com que periodicidade cria novos produtos? (*assinale apenas uma opção*)

- Está continuamente a criar novos produtos ☐
- De três em três meses ☐
- De seis em seis meses ☐
- Anualmente ☐
- Outra ☐

Se assinalou “Outra”, diga qual?

14.6 Sempre que há criação de novos produtos:

(*assinale apenas uma opção*)

- É elaborada uma planificação com os objectivos e orçamentação e prazos do projecto ☐
- São transmitidos os objectivos gerais do projecto, através de uma reunião com o responsável pela criação dos novos produtos ☐
- É comunicado ao profissional encarregue da parte criativa, a necessidade de criar novos produtos, deixando a seu cargo a definição das características gerais do projecto ☐

14.7 É feita alguma pesquisa antes da criação de um novo produto? Sim ☐ Não ☐

14.7.1 Se sim, qual ou quais as fontes que utiliza? (*assinale a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- | | |
|--|--------------------------|
| I&D | <input type="checkbox"/> |
| Revistas estrangeiras de moda | <input type="checkbox"/> |
| Estudos feitos junto do cliente | <input type="checkbox"/> |
| Dicionários de símbolos | <input type="checkbox"/> |
| Centros de documentação e de bases de dados e imagens | <input type="checkbox"/> |
| Livros de história e/ou etnografia portuguesas | <input type="checkbox"/> |
| Feiras internacionais | <input type="checkbox"/> |
| Tudo pode ser fonte de inspiração (natureza, acontecimentos sociais, filmes, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| Outra(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outra(s)”, diga qual ou quais?

14.7.2 Como trata a informação que recolhe? (*assinale com uma cruz apenas uma opção*)

- | | |
|---|--------------------------|
| Recolhe e reproduz algumas imagens interessantes, alterando alguns pormenores | <input type="checkbox"/> |
| Trabalha sobre imagens que descrevam/definam o conceito previamente estabelecido | <input type="checkbox"/> |
| Tira algumas ideias das revistas de moda internacionais, que julgue interessantes do ponto de vista gráfico e coloca-os na sua peça, mediante algumas alterações | <input type="checkbox"/> |
| Recolhe e explora de forma crítica imagens e objectos do repertório cultural português, de forma a conceber produtos que se integrem nos modos de vida contemporâneos | <input type="checkbox"/> |

15. Utiliza algum meio para a promoção e divulgação do **seu produto**? Sim ☐ Não ☐

15.1 Se sim, quais costuma usar? (*assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correcta(s)*)

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Panfletos | <input type="checkbox"/> |
| Cartaz / Out-door | <input type="checkbox"/> |
| Stands em feiras | <input type="checkbox"/> |
| Pontos de venda próprios | <input type="checkbox"/> |
| Veículos da empresa | <input type="checkbox"/> |
| Anúncio em revista | <input type="checkbox"/> |
| Anúncio em jornal local | <input type="checkbox"/> |
| Anúncio em jornal nacional | <input type="checkbox"/> |
| Página na Internet | <input type="checkbox"/> |
| Calendários | <input type="checkbox"/> |
| Rádio local | <input type="checkbox"/> |
| Rádio nacional | <input type="checkbox"/> |
| Catálogos | <input type="checkbox"/> |
| Embalagens para os produtos | <input type="checkbox"/> |
| Outro(s) | <input type="checkbox"/> |

Se assinalou “Outro(s)”, diga qual ou quais?

15.2 A quem delega essas funções? (assinale com uma cruz apenas uma opção)

- Subcontrata um atelier de design ☐
Subcontrata uma tipografia ☐
Pede a uma pessoa que trabalha com os programas da área ☐
Delega essas funções aos designers residentes na empresa ☐
Outro ☐

Se assinalou “Outro”, diga a quem delega este tipo de funções? _____

16. Qual foi o volume de negócios em:

2003 _____ € com um resultado liquido de _____ €
2004 _____ € com um resultado liquido de _____ €
2005 _____ € com um resultado liquido de _____ €